

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mirjana Bijelić

**Konflikt in zaupanje v organizaciji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mirjana Bijelić

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

**Konflikt in zaupanje v organizaciji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## **ŽELJA**

*Če bi bil UČITELJ, bi naučil svet, da je*

*VERA močnejša od strahu,  
POGUM močnejši od moči,  
ISKRENOST močnejša od pretvarjanja,  
SODELOVANJE močnejše od tekmovanja,  
SPOŠTOVANJE močnejše od ljubosumja,  
DAJANJE močnejše od jemanja,*

*in*

*TIŠINA močnejša od glasnosti,  
MODROST močnejša od znanja,  
SPONTANOST močnejša od preračunavanja,  
IGRIVOST močnejša od resnosti,  
SKROMNOST močnejša od denarja,  
SRCE močnejše od tehnike,  
in da je*

*KRIZA velika priložnost za UČENJE!*

*(Kononenko 2007)*

## **Hvala!**

*Očetu Niku – ker si mi od nekdanj vzor dobrega očeta in »steber« mojega odraščanja,  
mami Ani – za neizmerno podporo in razvijanje v mojih študijskih letih,  
sestri Darji – za vse nasvete, spodbude in včasih »nadležni« perfekcionizem,  
sestri Nikolini – ker me enostavno razveseljuješ s svojo prisotnostjo, za potrpežljivost v času  
mojega »nočnega« pisanja diplomskega dela.*

*Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Miroslavu Stanojeviću za neprecenljivo pomoč in  
strokovne nasvete pri izdelavi diplomskega dela, gospe Mariji Maršič in gospodu Antu  
Martinoviću za sodelovanje pri intervjujih. Iskrena hvala, ker sta si vzela čas, da sta z menoj  
delila svoje življenjske in delovne izkušnje.*

*Še enkrat hvala vsem, ki ste mi kakorkoli pomagali in me spodbujali pri pisanju diplomskega  
dela.*

*Na koncu hvala Tebi ... za hrabrost!*

## **KONFLIKT IN ZAUPANJE V ORGANIZACIJI**

Smo v eri tehnološke prevlade in tehnologija postaja pomemben substitut za zaposlenega v organizaciji. Globalizacija poslovanja in čedalje hujša konkurenca »sili« lastnike organizacij k pogostemu prestrukturiranju le-te. Sicer so podjetja, brez nenehnega spreminjanja, obsojena na stagnacijo in posledično na propad. Konflikti so povsod prisotni in so del našega vsakdana. Zlasti v organizacijah je prisotnost konfliktov nevprašljiva, saj se soočamo z ljudmi, ki imajo različne poglede, interese in cilje. Cilji zaposlenih se velikokrat razlikujejo od ciljev podjetja, to pa je »napoved« za morebitni pojav konflikta. Naloga vsake organizacije je poiskati način za reševanje konfliktov, ki bo prinesel pozitivne spremembe v delovno okolje. Zaupanje je »ključ« uspešnega delovanja podjetja. Poleg zaupanja je pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih in spodbujanje njihovega razvoja. V diplomski bom na kratko predstavila konflikte in zaupanje v organizaciji. V nadaljevanju bom na konkretnem primeru prikazala podobnosti in razlike v podjetjih mojih dveh intervjuvancev.

**KLJUČNE BESEDE:** medosebni odnosi, komunikacija, zaupanje, konflikt.

### **conflicts and trust within an organisation**

As we live in the era of technological supremacy technology is becoming an important substitute for employees of an organisation. Due to the globalisation of business and increasing competition owners must carry out restructuring of their respective organisations. Thus, enterprises without continuous are sentenced to stagnation and, consequently, downfall. Conflicts are present everywhere and are a part of our everyday lives. However, conflicts are almost certainly present within organisations, where there are always people with different views, interests and objectives. Objectives of employees often differ from the objectives of the company. Thus, this represents a "prerequisite" for a potential conflict. The mission of each organisation is to find a way for the solution of conflicts that shall provide for positive changes of the working environment. Trust is the "key" to successful operation of a company. Other important elements are also satisfaction of employees and fostering of their development. In this diploma paper I shall present in brief the conflicts and trust within an organisation. The latter is followed by a real case study of similarities and differences in two companies which I produced upon the completion of interviews with their employees.

**KEY WORDS:** interpersonal relationship, communication, trust, conflict

## KAZALO

1 UVOD .....	7
1.1 Predmet in cilj diplomskega dela .....	7
1.2 Metodološki okvir .....	8
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA .....	9
2.1 Zaupanje .....	9
2.1.1 Vpliv zaupanja na organizacijo .....	10
2.1.2 Zaupanje zaposlenih v organizacijo .....	10
2.2 Medosebni odnosi in komunikacija v organizaciji .....	12
2.2.1 Komuniciranje v organizaciji .....	13
2.2.2 Sistem komuniciranja .....	14
2.2.3 Komuniciranje in informiranje .....	14
2.3 Konflikt .....	16
2.3.1 Splošna opredelitev konflikta .....	16
2.3.2 Proces konflikta .....	18
2.3.3 Vzroki, posledice in lastnosti konfliktov .....	19
2.3.4 Pojav konfliktov v organizaciji .....	21
2.3.5 Reševanje konfliktov .....	22
2.3.6 Pristop reševanja medosebnih konfliktov v podjetju .....	23
3 RAZISKOVALNI DEL .....	25
3.1 Primerjava zaupanja v podjetju Lepenka in Knjižnici dr. Toneta Pretnarja Tržič .....	26
3.2 Primerjava medosebnih odnosov in komuniciranja v podjetju Lepenka in Knjižnici dr. Toneta Pretnarja .....	29
3.3 Primerjava konfliktov med podjetjem Lepenka in Knjižnico dr. Toneta Pretnarja Tržič .....	31
3.4 Javni in zasebni sektor .....	35
4 SKLEP .....	36
5 LITERATURA .....	38
6 PRILOGE .....	43
Priloga A: Intervju z gospodom Antom Martinovičem (27. 3. 2008) .....	43
Priloga B: Epilog z gospodom Antom Martinovičem (21. 8. 2009) .....	52
Priloga C: Intervju z gospo Marijo Maršič (17. 8. 2009) .....	54

## **KAZALO SLIK**

Slika 2. 1: Vzroki konfliktov .....	19
Slika 2. 2: Pozitivni dejavniki konfliktov .....	20
Slika 2. 3: Načini reševanja konfliktov, nasprotij .....	22

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2. 1: Dvakrat štirje pogoji kakovostne in motene komunikacije .....	14
Tabela 3. 1: Primerjava zaupanja in konflikta med intervjuvancema .....	34

# 1 UVOD

## 1.1 Predmet in cilj diplomskega dela

V diplomskem delu bom preučevala zaupanje in konflikte v organizaciji. Od kod se pojavita konflikt in zaupanje oziroma na podlagi česa nastaneta? Na kratko bom predstavila še medosebne odnose in komunikacijo v organizaciji. Dejansko se prav od te ravni začne razvijati proces konflikta ali zaupanja.

Karl Marx (Haralambos 2001, 187) je trdil, da je delo najpomembnejša, temeljna človekova dejavnost. Začne se že v zgodnjih letih našega odraščanja, ko kot dijaki opravljamo priložnostna dela med šolskimi počitnicami. Za nekatere izmed nas se nadaljuje tudi v študijskih letih, ko preko študentskega servisa opravljamo različne vrste odgovornega dela, ki lahko postane tudi naša bodoča zaposlitev. Ko študijska leta minejo z »diplomo v roki«, mislimo, da bomo zasedli le najboljša delovna mesta v organizaciji. Pa je res temu tako? Nas po opravljeni diplomi resnično čakajo odlične službe z »bajnimi« zasluzki in prijazno delovno okolje? Ali pa je vse skupaj le utopija nekega »idealnega stanja«, ki si ga želimo imeti?

Organizacije, ki so neuspešne v svojem poslovanju, se soočajo z vedno večjimi težavami. Ena izmed njih so konflikti med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi ter med zaposlenimi samimi. Posledice tega so slabo delovno okolje, manjši prihodki delavcev, prisilni dopusti s strani delodajalcev, itd. Vse to vodi v strah zaposlene, saj se bojijo za svoja delovna mesta v organizaciji, sindikati pa nimajo velikega vpliva, da bi lahko kaj spremenili. Tu mislim predvsem na zaposlene v tradicionalnih službah, industrijske delavce, ki v Sloveniji predstavljajo kar tretjino zaposlenih v vseh organizacijah. Druga značilnost, ki verjetno vpliva na konflikte v organizacijah je ta, da slovenska podjetja s slabim poslovnim izidom ne propadejo hitro, ampak se skozi dolga leta poslovanja »vlečejo« na trgih dela in se ne zaprejo. V takih situacijah ljudje ne morejo biti zadovoljni in so medosebni odnosi dodobra načeti. In prav dobri odnosi so ključna sestavina vsake uspešne organizacije.

V ospredju je tudi pomen zaupanja v organizaciji. Ali zaposleni verjamejo svojim nadrejenim ali v njih vidijo le »šefe«? Se res maksimalno potrudijo ali nalašč delajo počasneje? Zaupajo svojim sodelavcem? Na vsa ta vprašanja bom poskušala odgovoriti v raziskovalnem delu naloge s pomočjo mojih dveh intervjuvancev.

Cilj raziskovalnega dela diplome je, da poskušam izluščiti najbolj pomembna dejstva (podobnosti in razlike), ki sta mi ju zaupala moja dva sogovornika. Ugotavljala bom, zakaj je

prihajalo do konfliktov, ali so v organizacijah imeli načrte za njihovo reševanje (so se lotili kakšnih posebnih metod reševanja), kakšna je bila stopnja zaupanja v organizacijo, itd.

Moja intervjuvanca predstavljata odličen primer nasprotja. Prikazujeta namreč popolnoma drugačen pristop konfliktov in zaupanja v določenih organizacijah, katere člana sta bila.

## **1.2 Metodološki okvir**

Uvodni del diplomskega dela zajema metodološki in teoretični okvir naloge, kjer bom predstavila in pojasnila ključne teoretične pojme: zaupanje, medosebni odnosi, komunikacija in konflikt v organizaciji.

V nadaljevanju bom prikazala raziskovalni del naloge. Na kratko bom predstavila moja dva intervjuvanca (direktorica javnega zavoda Knjižnica dr. Toneta Pretnarja in proizvodni delavec v Lepenki d.d.). S pomočjo družboslovnih intervjujev bom poskušala ugotoviti stopnjo zaupanja in konfliktov v organizacijah mojih dveh sogovornikov.

V zadnjem delu diplome bom podala sklepne ugotovitve mojega raziskovalnega dela.

S pomočjo mojih dveh sogovornikov bom poskušala ugotoviti, ali zaposleni lahko zaupajo v podjetja, ki neuspešno in slabo poslujejo. Kako je s konflikti v teh podjetjih?

Preverila bom, ali imajo organizacije, ki se prilagajajo spremembam sodobnega okolja in več vlagajo v razvoj in ustvarjalnost (učinkovitost) zaposlenih (njihove medosebne odnose in komunikacijo), nižjo stopnjo konfliktnosti in višjo stopnjo zaupanja.



## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 2.1 Zaupanje

*»Organizacije danes niso več utemeljene na moči, ampak na ... zaupanju!«*

*(Drucker, 2009)*

Zaupanje vedno bolj postaja bistven element menedžerskih izzivov in problemov, saj pogostokrat predstavlja razliko med uspešno in neuspešno organizacijo. Mnogi avtorji ne dvomijo v pomembnost zaupanja za organizacije, ne morejo pa se zediniti glede enotne definicije. Zaupanje so poskušali razložiti na različne načine. Na splošno se strinjajo s tem, da zaupanje zahteva »pripravljenost na ranljivost« (Rousseau v Leana in van Buren 1999, 543).

Zaupanje med člani neke skupine oziroma organizacije je ključno za uspeh podjetja. Možina (2004, 3) pravi, da »sodelavec, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost, je sproščen glede svojih prednosti in pomanjkljivosti, pričakuje od drugih pomoč, nasvet...«. Če ima človek občutek nezaupanja v svoje sodelavce in se neprestano spreneveda, ga to lahko pripelje do nepotrebnega psihičnega napora in nezadovoljstva. Nezaupanje med sodelavci se potem velikokrat pokaže v tekmovalnosti (med njimi samimi). Poleg tega zaupanja ni mogoče pridobiti kar čez noč. Potrebno je vlagati vanj z veliko znanja, energije, volje, potrpežljivosti in skupnega dela. Možina (ibid) pravi, da so konflikti v bistvu čisto nekaj normalnega v timu, ki aktivno sodeluje med seboj, saj vsi podajo svoje mnenje brez kakršnihkoli zadržkov. Tukaj torej vidimo, da nasprotja ne pomenijo vedno nekaj slabega, ravno nasprotno – lahko prinesejo veliko različnih pogledov (tudi pozitivnih) v organizacijo.

Zaupanje je še pomembnejše v primeru negotovega izida, saj predpostavlja tudi nepredvidene napore in entuziazem tistega, ki mu je naloga poverjena. Takrat je najhuje, če tim izgubi zaupanje v vizijo organizacije (McGrath 2000, 21).

Če med člani tima ni zaupanja, potem ne more biti odprte komunikacije, ki je ključna za ustvarjalno kooperativnost zaposlenih. Komunikacijska odprtost vodi v ustvarjalno debato, ki sprošča domišljijo in spodbuja izrekanje najneverjetnejših zamisli. Ljudje v timu sčasoma spoznajo ustreznost različnih stališč. Več o njih razpravljajo, bolj narašča zaupanje v njihovo verodostojnost (Senge 2002, 164).

### **2.1.1 Vpliv zaupanja na organizacijo**

Večina avtorjev meni, da ima zaupanje pozitivne učinke za organizacijo. Lanejeva (1998, 19–20) pravi, da avtorji kot pozitivne učinke navajajo predvsem zmanjšanje transakcijskih stroškov zaradi zmanjšanja potrebe po pogodbah in nadzoru, večjo natančnost, razumljivost in točnost informacij ter večjo fleksibilnost v odnosih, ki izhaja iz večje odprtosti med sodelujočimi partnerji. Prav zaradi tega nekateri izmed avtorjev pojasnjujejo zaupanje kot neke vrste nadomestilo kontrole. Pravijo, da višja ko je stopnja zaupanja v odnosu, nižji so stroški nadzora in drugih kontrolnih mehanizmov (Cummings in Bromiley; Curral in Judge; Smith in Barclay v Bijlsma in Koopman 2003, 550). Obstaja pa tudi prepričanje, da večja potreba po zaupanju v sodobnih organizacijah ne pomeni nujno manjše potrebe po nadzoru, saj naj bi pri večji ranljivosti obstajala tudi večja verjetnost kršitve zaupanja (Moris in Modberg v Bijlsma in Koopman 2003, 550).

Ellis in Shockley-Zabalak (2001, 384) pravita, da je visoka stopnja organizacijskega zaupanja povezana še z bolj prilagodljivimi organizacijskimi oblikami in strukturami, s strateškimi zvezami, z učinkovitim kriznim menedžmentom, manjšimi stroški pravnih postopkov, inovacijo izdelkov in ekonomskim učinkom. Omenjenim učinkom Bijlsma in Koopman (2003, 547) dodata še organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z nadrejenimi, pripadnost skupini ter visoko raven sodelovanja.

### **2.1.2 Zaupanje zaposlenih v organizacijo**

Zaupanje v organizacijo je Gambetta (v Tan in Tan 2000) opredelil kot »*globalno oceno organizacijske zanesljivosti v očeh zaposlenega*«. Po njegovem mnenju zaupanje v organizacijo vključuje prepričanje zaposlenega, da bo organizacija delovala v njegovo korist ali vsaj ne bo nasprotovala njegovim interesom. Gambetta izhaja iz Robinsonove splošne definicije zaupanja (v Kramer 1999, 570 in v Perry in Mankin 2004, 277), ki pravi, da zaupanje »vključuje posameznikova pričakovanja, domneve in prepričanja o verjetnosti, da bodo prihodnja dejanja nekoga drugega zanj ugodna, koristna ali vsaj ne bodo poslabšala njegovih interesov«.

Tan in Tan (2000) sta zaupanje v organizacijo opredelila kot dožemanje organizacijske podpore in pravičnosti (poštenosti, ki je neposredno povezana z delovnim okoljem).

Organizacijska podpora izraža splošno predstavo zaposlenih o tem, koliko organizacija ceni njihove prispevke in blaginjo (Eisenberger; Huntington, Hutchinson v Tan in Tan, 2000). Lahko gre tudi za del vzajemnega dogovora o menjavi med zaposlenimi in organizacijo. Menedžment podjetja lahko organizacijsko podporo okrepi z nagradami in s tem pokaže zaposlenemu, da ceni in vrednoti njegove prispevke v organizacijo. Te nagrade so lahko materialne narave in so izplačane v obliki plače ali pa se nanašajo na samo delo zaposlenega (npr. večja avtonomnost zaposlenega na njegovem delovnem mestu). Visoka stopnja organizacijske podpore je v mnogih raziskavah pokazala, na večjo pripravljenost zaposlenih pri izpolnjevanju svojih delovnih obveznosti in dolžnosti ter manjšo nagnjenost delavcev k zapuščanju organizacije.

Pošteni postopki vplivajo na pozitivno vedenje posameznika do skupine, nadrejenega in organizacije, ta pa nadalje vpliva na harmonijo skupine, zaupanje v nadrejenega in organizacijo ter posledično tudi na organizacijsko pripadnost (Lind in Tyler v Tan in Tan, 2000). Eden izmed dejavnikov razvoja zaupanja v organizacijo je pošteno razporejanje virov in nagrad. Ocena posameznika, da organizacija pravično razporeja lastne vire in nagrade, pomeni razvoj pozitivnega odnosa do organizacije (Moorman v Tan in Tan, 2000).

## 2.2 Medosebni odnosi in komunikacija v organizaciji

Medsebojni odnosi na delovnem mestu so pomemben kazalec uspešnosti poslovanja podjetja ali ustanove. Neposredno vplivajo na počutje delavcev, njihovo ustvarjalnost, motiviranost, angažiranost, individualnost ali timsko sodelovanje pri določenih projektih. Za »vzdrževanje« kakovostnih medsebojnih odnosov mora skrbeti celoten kolektiv. Ovsenik (1999, 107) pravi, da so najbolj kritična mesta v organizaciji ali v menedžmentu ljudje, torej sodelavci in njihovi medsebojni stiki. Dosedanja praksa kaže, da se o organizaciji začne razpravljati šele takrat, ko je kaj narobe z medsebojnimi odnosi oziroma razmerji med ljudmi, sodelavci ali člani organizacije, kadar nastane problem medsebojne koordinacije dela med različnimi delovnimi mesti, delavci, oddelki, sektorji in podobno ali kadar člani organizacije opazijo, da obstajajo nesprejemljiva, celo krivična razmerja oziroma odnosi v sami organizaciji.

Medosebni odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnostnih lastnosti in so usmerjeni v druge. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela (Možina 2002, 596).

Ena prvih značilnosti medosebnih odnosov med ljudmi je priznavanje različnosti. Pomeni, da vsakemu priznavamo pravico do lastnega mišljenja, do posebnega zavzemanja, da mu priznamo svojstven prispevek v razvoju organizacije. Vzajemnost odnosov je naslednja značilnost medosebnih odnosov. Dosežemo jo z dialogom, ki terja obojestransko aktivnost in prilagodljivost v odnosu. To pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno in razumljivo. Je enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti. Sledeča značilnost medosebnih odnosov je omogočanje osebnega izražanja vsakemu posamezniku. Pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega in individualnega razvoja (Možina 1994, 653).

V teoriji so dobri medosebni odnosi izraženi kot »idealni primer« uspešnosti organizacije (kateremu moramo težiti). Potrebno je upoštevati razlike posameznikov, vzajemnost sodelovanja zaposlenih oziroma njihovega odnosa, načela sprejemanja in dajanja povratnih informacij, omogočanja vsakomur osebno izražanje, razlikovanje podobnosti in različnosti v odnosih med sodelavci in vsebino njihove komunikacije, itd.

Velik del svojega življenja preživimo na delu, zato ni nič čudnega, da se konflikti pojavljajo tudi na delovnem mestu, v organizaciji, kjer smo zaposleni. Medsebojni konflikt med

zaposlenimi je nemalokrat tudi vzrok za mnoge krize v podjetju (Novak 2000, 106). Priznati si moramo, da je obstoj konfliktov v organizaciji nekaj samoumevnega.

### **2.2.1 Komuniciranje v organizaciji**

Komuniciranje je osnovni proces vsake socialne organizacije. Obravnavamo ga lahko z več vidikov (Možina 1972, 122–123):

1. smeri in obsega:

- vertikalno komuniciranje: nadrejenih s podrejenimi ter komuniciranje z drugimi vodilnimi osebami,
- v vertikalni in diagonalni smeri: s posredno podrejenimi ali nadrejenimi,
- horizontalno komuniciranje: v in med skupinami.

2. vsebine komunikacije:

Ta se lahko nanaša na delo, delovne naloge, delovne probleme, osebni dohodek ali dohodek podjetja, na sodelavce in življenje v podjetju, itd.

3. nosilca in metod komuniciranja:

Nosilec, metoda in kanali se nanašajo na osebo, skupino in njihove karakteristike, ki so po eni strani vir informacij, po drugi pa jih sprejemajo. Poleg tega so pomembni tudi načini, poti in metode prenašanja.

4. moči in odgovornosti

5. učinkovitosti komunikacij – ločimo:

- zadostnost in pravočasnost informacij,
- jasnost in razumljivost,
- povratno komuniciranje oziroma dobivanje in preverjanje podatkov informacij, ki so bile poslane po horizontalni, vertikalni ali diagonalni poti.

## 2.2.2 Sistem komuniciranja

Vsaka organizacija mora imeti svoj model komuniciranja. Odločiti se mora, kakšne odnose bo vzpostavila znotraj organizacije, kakšen bo njen način komuniciranja in kakšne informacije bo prenašala. Brajša (1994, 135) navaja sledeče rezultate empirične raziskave o dvakrat štirih predpostavkah za kakovostno in moteno komunikacijo.

Tabela 2. 1: Dvakrat štirje pogoji kakovostne in motene komunikacije

### KOMUNIKACIJA

<b>Kakovostna</b>	<b>Motena</b>
Komunikacijska svoboda	Komunikacijska prisila
Komunikacijska neogroženost	Komunikacijska ogroženost
Sprejemanje komunikacije	Izmikanje komunikaciji
Komunikacijska iskrenost	Komunikacijska neiskrenost

Vir: Brajša (1994, 135).

## 2.2.3 Komuniciranje in informiranje

Temeljni pogoj za uspešno delovanje in sodelovanje zaposlenih predstavlja komuniciranje, ki je osnovni proces vsake socialne organizacije. S komuniciranjem se prenašajo izkušnje, analizirajo in rešujejo se problemi, s komunikacijo prihajamo v stik s sodelavci in z ljudmi zunaj organizacije in si tako izmenjujemo izkušnje. Z odprto, spontano komunikacijo lažje dosegamo načrtane cilje (Černetič 1999, 111).

Lipičnik in Možina (1993, 179) navajata, da je potrebno ustvariti vzdušje medsebojnega zaupanja, občutek pripadnosti določeni skupini, predvsem pa vzpostaviti razvit sistem povratnih informacij. Le na ta način je lahko komunikacija uspešna (če podajamo povratne informacije), ker tako najbolje pokažemo, kako je bilo sporočilo sprejeto in razumljeno. Organizacije, v katerih tak sistem komuniciranja ni razvit, niso zmožne odpravljati napak in se na njih učiti. V primeru, da poteka na vseh ravneh v organizaciji, spoznamo (ugotovimo) učinkovitost komuniciranja.

Namen internih komunikacij ni le informiranje, pač pa pomeni tudi motiviranje in spodbujanje zaposlenih k večji produktivnosti in kvaliteti. Prav tako utrjuje zaupanje v vodstvo podjetja in kaže na močno prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič 1999, 117).

Obstajajo povsem konkretni signali, ki jasno signalizirajo, da je komunikacija med zaposlenimi prekinjena ali da je na zelo nizkem nivoju:

- pretočnost informacij je slaba (informacije se zadržujejo za sebe ali so posredovane napačne), med zaposlenimi ni zaupanja,
- posamezne točke dnevnega reda na sestankih se pojavljajo brez realiziranih sklepov,
- nedokončane naloge ali naloge se končujejo z zamudo in se prenašajo na druge nivoje,
- strogo formalna in hladna komunikacija,
- pri reševanju nalog, pri katerih je zaželeno timsko delo, se pojavlja tekmovalnost,
- zaposleni vodijo »borbe« preko elektronske pošte,
- glasno komuniciranje po telefonu in druge oblike hrupa vodijo v dekoncentracijo kolega, ki je prisoten v pisarni (Černetič 2004, 124).

Komunikacija ali sporazumevanje je večšina vsakega posameznika. Zaposleni, študentje, prijatelji, družina ... vsi želimo s svojim sogovornikom (ne glede na to, s kom komuniciramo) ustvariti prijetno vzdušje. S celotno in iskreno komunikacijo pridobivamo ustrezne informacije, po drugi strani pa se izogibamo nepotrebnim sporom. Vendar je komunikacija tista, ki je na delovnem mestu večkrat izpostavljena preizkušnji ustvarjanja konfliktov, ker je nerealno pričakovati »idilične« medosebne odnose. Če si jim že poskušamo izogibati, lahko ustvarimo »kontra efekt«. Takrat nesoglasja in nestrinjanja v delovnem okolju postanejo intenzivnejša in bolj zaostrena, kar privede do večjih, destruktivnih konfliktov.

## 2.3 Konflikt

*»Pogosto ne moremo izbirati konfliktov, v katerih se bomo znašli, vedno pa lahko izbiramo, kako se bomo nanje odzvali«.*

*(Iršič, 2004)*

### 2.3.1 Splošna opredelitev konflikta

V življenju se mnogokrat znajdemo v situacijah, ki privedejo do nesporazumov. Konflikti, ki so neizogibni in prisotni del vsakega odnosa, so dober indikator, kako ljudje z nasprotujočimi cilji, interesi in vrednotami ne morejo najti »skupnega jezika« z drugo stranjo. Vedno nastanejo v »prisotnosti« dveh strani, nikoli ni dovolj le ena stran in nikoli ni kriva le ona sama. Lahko ga obravnavamo z več vidikov: sociološke, psihološke ali organizacijske ravni.

Veliko možnosti za nastanek konfliktov nam ponuja delovno okolje. Zaposleni, ki večji del svojega časa preživijo v podjetju, so v stalnem interakcijskem procesu s svojimi sodelavci z različnimi željami, pričakovanji, cilji, interesi, mišljenji ... in vsako manjše »negodovanje« v (napetih) situacijah povzroča večje ali manjše konflikte. Do neke mere je lahko konflikt v človeških odnosih zdrav in normalen. Ključno vprašanje je, kako reševati konflikte, na kakšne načine se lotevati sporov med sodelavci (da bi imelo čim manjši vpliv na delovanje ostalih zaposlenih in celotnega delovnega okolja). Ko se že pojavi ali ga zaznamo, je potrebno, da na čim bolj umirjen in civiliziran način poskušamo razrešiti situacijo. Da pa bi bilo teh konfliktov v delovnem okolju manj, je potrebno večje vlaganje v sprotno komunikacijo zaposlenih in med celotnim kolektivom. Komunikacijski kanali morajo delovati neprenehoma in povsod, ker se na ta način lahko izognemo »komunikacijskim šumom,« ki privedejo do različnih interpretacij v delovnem okolju.

Sociologi pravijo, da so konflikti nujna posledica socialnih razlik in organizacijske hierarhije. Konflikte pojmujejo kot zavestno upiranje enega ali več akterjev drugemu ali drugim akterjem. Povezujejo jih z bojem za vrednote in zahteve po posebnem statusu, po moči in sredstvih. Pri tem postane cilj nasprotne strani, da onemogoči, poškoduje ali izloči svoje tekmece (Senčar 1994, 553).



Mnogi avtorji konflikt opredeljujejo na različne načine:

1. Lipičnik (1998, 264) pravi, da so konflikti posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji in nastanejo takrat, ko nekdo ali nekaj preprečuje, da bi tisto, kar želimo tudi uresničili.
2. Pri Možini (1994, 641) je konflikt nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v osebnosti ali med posameznimi člani v skupini, ki je lahko tudi organizacija.
3. Po Goričarju (1975, 340) je konflikt ali konfliktna situacija vsako strukturno pogojeno nasprotovanje tako v globalni družbi kot v njenih posameznih segmentih. Ni nujno, da se ta nasprotja izživljajo le z nasilnimi sredstvi, temveč lahko izzvenevajo tudi v nenasilnih oblikah: pogajanjih, polemikah, arbitražah, ipd. Gre torej za široko pojmovanje konflikta v nasprotju z ožjim, pri katerem je v ospredju namen (tudi fizično) uničiti ali onemogočiti nasprotnika.
4. Brajša (1994, 251) je strnil mnenja različnih avtorjev, ki so definirali konflikt kot spopad nezdržljivih teženj in učinkov v posamezniku, skupini in narodu ali med posamezniki in narodi v konkurenčnih ali kooperacijskih položajih. Na drugi strani opisuje konflikte kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja. V medsebojnih konfliktih lahko neposredno konfrontacijo sprejemamo ali se ji ogibamo.

Kavčič in ostali avtorji, ki so pisali delo Stavke (1991, 21) pravijo, da konflikt opredeljujejo vsaj tri sestavine: vsaj dve stranki, ki sta zavestno v stiku, omejena je možnost zadovoljevanja potreb (zato tudi pride do konflikta), ena stranka skuša otežiti zadovoljevanje potreb druge stranke.

Poznamo več vrst konfliktov, odvisno od tega na katerem nivoju v organizaciji se pojavi:

1. **Intrapersonalni konflikt** (konflikt znotraj posameznika): Zaposleni mora v organizaciji izpolnjevati naloge ali vloge, ki niso v skladu z njegovimi pričakovanji, znanjem, interesi, cilji in vrednotami.
2. **Interpersonalni konflikt** (konflikt med posamezniki): Konflikt med dvema pripadnikoma organizacije na istem ali različnem hierarhičnem nivoju.

3. **Konflikt med skupinami:** Do konflikta pride med člani ene skupine ali med člani različnih podskupin, znotraj ene skupine, ali pa, ko pride do konflikta med vodjo skupine in posameznikom ali celotno skupino.

4. **Konflikt med skupinami:** Konflikt med dvema ali večjimi enotami ali skupinami znotraj organizacije. Npr. konflikt med proizvodnjo in prodajo, nabavo in proizvodnjo ... (Rahim, 1985).

V vsaki organizaciji prihaja do konfliktov, saj je že sama organizacija oblikovana kot sistem neke tekmovalnosti.

### 2.3.2 Proces konflikta

Je sestavljen iz pet stopenj:

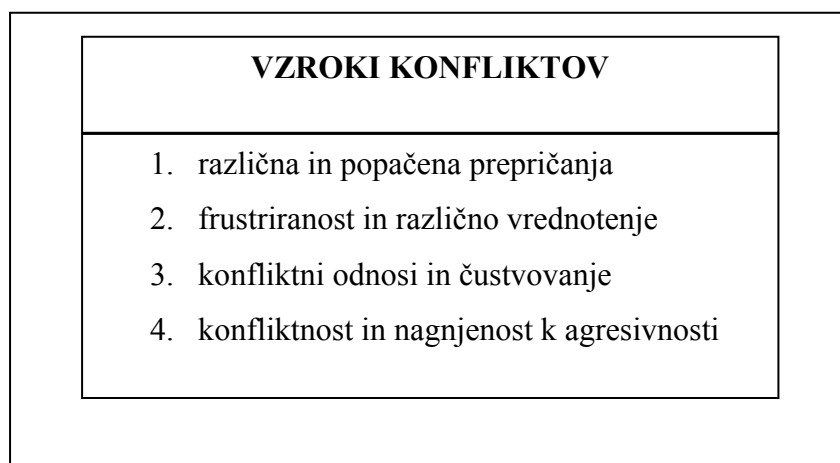
- a) **Frustracija** – Konfliktna situacija ponavadi nastopi, kadar je posameznik ali skupina frustriran ali se tako počuti pri svojih prizadevanjih za doseg ciljev. Frustracijo lahko povzročijo številni dejavniki, na primer: cilji, napredovanje, zvišanje plače, moč, vrednote, ... (Steers 1981, 221).
- b) **Konceptualizacija** – Na drugi stopnji poskušajo vpletene strani ugotoviti in razumeti, naravo konflikta, kaj sploh njihovi »nasprotniki« mislijo, predvsem pa kakšno strategijo želijo ubrati za rešitev situacije. V bistvu gre za subjektiven proces, ki vpliva na nadaljnje ravnanje ob konfliktu (Brajša 1994, 272).
- c) **Interakcija** – Mišljena je eskalacija ali deeskalacija konflikta ter medsebojno zaupanje oziroma nezaupanje. Sem sodijo še predsodki, medsebojna odprtost, občutljivost (Brajša 1994, 272). Dejansko se pokaže, kako drugi odreagirajo na naše vedenje oziroma obnašanje.
- d) **Vedenje** – Gre za rezultat druge stopnje, saj je močno odvisen od načina, ki ga bosta razdvojeni strani ubrali pri reševanju konflikta (Steers 1981, 221).
- e) **Posledice** – Zadnja stopnja, kjer lahko ocenimo, ali je bilo reševanje konfliktov uspešno ali ne. Če je bila rešitev neustrezna, se bodo pokazale negativne posledice v obliki nove frustracije tako, da se bo sam proces spet začel od začetka in bomo še enkrat morali skozi vse že »prehojene« stopnje. Če pa smo

konflikt uspešno rešili, bodo tudi posledice temu primerne – pozitivne (Steers 1981, 221).

### 2.3.3 Vzroki, posledice in lastnosti konfliktov

Esser (1975, v Brajša 1993, 212) pravi, da so vzroki konfliktov lahko različna ali popačena prepričanja. Temu sledijo problemi vrednotenja zaradi osebne frustriranosti ali različnih meril. Konflikti lahko nastanejo tudi zaradi konfliktnih odnosov in čustvovanja ob njih. Pogosto so tudi posledica konfliktnosti in agresivnosti v vedenjskih programih posameznikov.

Slika 2. 1: Vzroki konfliktov



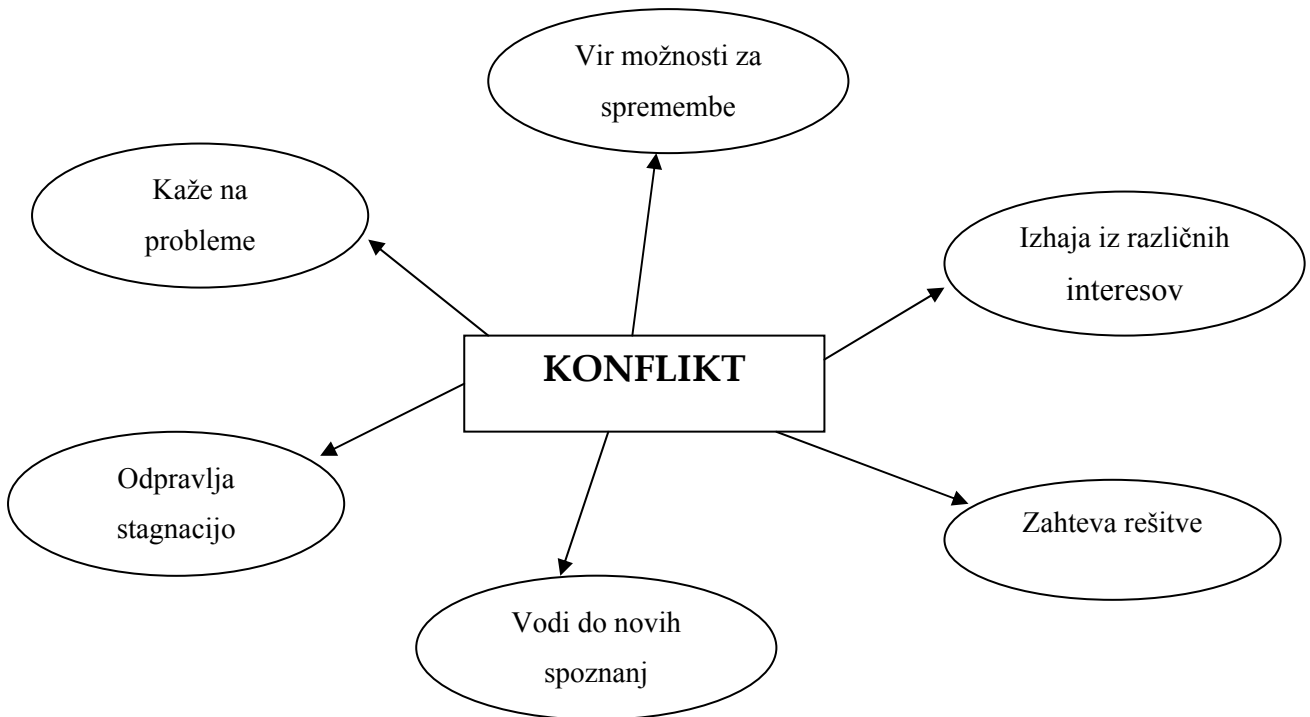
Vir: Brajša (1994, 212).

Kakšen vpliv imajo konflikti na družbene odnose in njihov razvoj? O tem obstajata dve nasprotni teoriji. Po prvi imajo konflikti predvsem negativne, rušilne posledice na posameznika, organizacijo in družbo. Druga teorija pa vidi v konfliktu predvsem pozitivne posledice (Kavčič 1992, 12–13).

### Pozitivne lastnosti in posledice

Zmotno je mišljenje, da ima konflikt le negativne posledice in da v večji meri bolj škoduje kot koristi.

Slika 2. 2: Pozitivni dejavniki konfliktov



Vir: Lipičnik (1991, 35).

Prva pozitivna stran konfliktov je v tem, da kažejo na probleme, na človekovo hotenje, da želi spremeniti obstoječe stanje oziroma vpeljati določene spremembe.

Druga dobra stran konfliktov je, da zahtevajo rešitve. Konflikte sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresnitvi ciljev, ne moremo pa se jim izogniti, ker zmeraj prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Ob pojavu konfliktov bi morali razmišljati o tem, kako jih bomo reševali, ne pa, kako se jim bomo izognili.

Konflikt navadno nastane zaradi različnih interesov. To nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga skušamo doseči. Ker konflikti odpravljajo »mrtvilo«, nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene.

Konflikt je izhodišče za spremembe. Pri ohranitvi nespremenjenega stanja lahko stagniramo. Pridobiti moramo nova spoznanja, kar omogoča prav nastajanje konfliktov (Lipičnik 1991, 36).

### Negativne lastnosti in posledice

»Konflikti razbijajo enotnost sistema, spodbujajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami oziroma organizacijami, povzročajo napetosti v skupinah in med skupinami, rušijo kanale normalnega komuniciranja med ljudmi, odvrtaajo pozornost od ciljev in otežujejo njihovo doseganje ...« (Kavčič 1992, 13).

Posledice konfliktov so lahko tako pozitivne kot negativne. »Na eni strani spodbujajo razvoj in je zato določena mera konflikta v skupini, organizaciji in družbi pozitivna. Če je konflikt premočan, lahko uniči skupino in organizacijo. Zato je treba raven konflikta v organizaciji skrbno uravnavati. Dovoljevati ali celo spodbujati je treba le toliko konflikta, kot je koristno za razvoj. Po drugi strani pa je treba preprečevati pretirane konflikte, ki bi vplivali razdiralno. To uravnavanje je znano pod pojmom »upravljanje konflikta« (Kavčič 1992, 13).

#### **2.3.4 Pojav konfliktov v organizaciji**

Spoznali smo, da lahko že kontakt oziroma stik s sogovornikom ali katero drugo osebo (npr. tudi s skupino ljudi) povzroči konfliktno situacijo. Enako je v organizaciji, kjer zna biti delovno okolje precej »napeto« in stresno. Za doseg določenih ciljev organizacije so zaposleni pogostokrat izpostavljeni konfliktom. Če organizacija ne ukrepa (oziroma ne naredi popolnoma ničesar) z morebitnimi predlogi svojih rešitev za odpravo problema (konflikta), tvega toliko, da ima vsa ta destruktivnost negativen vpliv na samo organizacijo in njene udeležence. Zato je pomembno, da podjetje z ustreznim ukrepanjem preprečuje napetosti v delovnem okolju in morebitne negativne »izbruhe« konfliktov, ki samo povečujejo otežujoče delovanje organizacije.

Viri so v vsaki družbi omejeni, tako da lahko vsak realizira določene interese predvsem na račun drugih, kar pa vodi v nasprotja in konflikte. Za moderne družbe je značilno, da se število konfliktov veča in postaja vse intenzivnejše. Možno jih je zadušiti ali razrešiti. Če jih hočemo dušiti, moramo biti organizirani izrazito avtorsko, za razreševanje pa je primernejša demokratska organizacija (Možina in Florjančič 1986, 51).

Konflikt pomeni nasprotje med interesi ljudi ali skupinami ljudi, ki so sicer medsebojno soodvisni. Možno je, da posamezniki imajo med seboj skladne cilje, vedno pa doseganje te skladnosti vendarle ni mogoče. Nedvomno do konfliktov pride, ko začne eden od

akterjev ovirati drugega pri njegovem delovanju ali pri njegovi usmeritvi. Cilj nasprotnika v takšni situaciji je nato nevtralizacija tekmeča ali morda to, da ga poskuša onemogočiti (Berlogar 2002, 68).

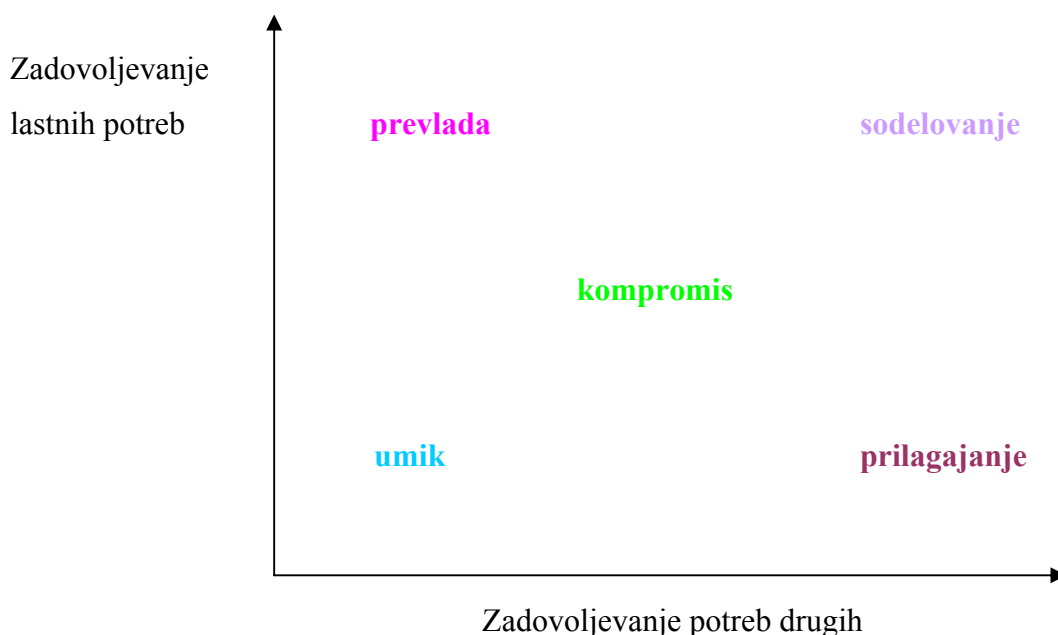
### 2.3.5 Reševanje konfliktov

Reševanja konfliktov se lahko lotimo na svoj način (spontano, načrtovano, umirjeno, razburjeno, ...). Za kakšno strategijo se bomo odločili je prvotno odvisno od nas samih in tistih, ki so vpleteni v določeni konflikt. Konkretno bi lahko npr. z določenim številom »treningov« (razni programi usposabljanja, ki potekajo v okviru določene teme, v našem primeru konflikta) pridobili ustrezne kvalifikacije, ki bi nam lahko pomagale pri reševanju eventualnih sporov.

Če smo v konfliktni situaciji z neko osebo ali skupino, moramo biti pozorni predvsem na dve ključni stvari. Prva je cilj, ki ga želimo doseči (za nas je mogoče pomemben, pa čeprav v resnici ne zgleda tako) in druga stvar je odnos, ki ga imamo do določene osebe in bi ga želeli ohraniti (ali pa tudi ne).

Na podlagi reševanja konfliktov v podjetju ločimo pet različnih stopenj: tekmovalno, ogibajoče se, prilagajoče, kompromisno in sodelovalno podjetje (Brajša 1994, 273):

Slika 2. 3: Načini reševanja konfliktov, nasprotij



Vir: Možina (1998, 34).

Pri **tekmovalnem podjetju** prevladujejo potrebe sodelavcev nad potrebami podjetja. Sodelavci sledijo zadovoljevanju svojih potreb in ciljev. Podjetje jim služi le kot sredstvo za doseg svojih ciljev (npr. napredovanje v podjetju). Med zaposlenimi prevladujejo rivalstvo, konkurenca, nezaupanje in sumničenje.

Pri **ogibajočem se podjetju** gre za medsebojno izogibanje med zaposlenimi kot tudi med njimi in podjetjem. Ker se ne želijo nikomur zameriti, se izogibajo kakršnikoli konfrontaciji in sodelovanju ter vse prepuščajo lastnemu toku. Zaposleni problemov ne vidijo, bistvo za njih je ohranjati mir in harmonijo.

V **prilagajočem podjetju** je vse podrejeno medsebojnemu prilagajanju. Vsi sodelujoči dajejo svoje lastne potrebe in želje na »stranski tir« (zaposleni sami sebe zanemarjajo). V ospredju so poudarjene predvsem potrebe in želje sodelavcev oziroma podjetja.

**Kompromisno podjetje** je zasnovano na medsebojnih kompromisih. Tukaj prevladuje načelo »malo tebi, malo meni« ali »kolikor tebi, toliko meni«. Gre za delno zadovoljevanje potreb zaposlenih in delno potreb podjetja.

V **sodelovalnem podjetju** odnos temelji na vzajemnem in iskrenem odnosu med sodelavci ter med sodelavci in podjetjem. Prisotna je obojestranska skrb za cilje, potrebe in želje vseh akterjev. Ne gre za izkoriščanje ene ali druge strani, saj so vsi računi čisti in pravični. Veliko je medsebojnega sodelovanja, ni sklepanja kompromisov, ker se cilji in potrebe podjetja in sodelavcev med seboj stikajo. Z napredovanjem podjetja je povezano napredovanje sodelavcev.

### **2.3.6 Pristop reševanja medosebnih konfliktov v podjetju**

Omenjali smo, kaj konflikt na splošno pomeni, kakšen je proces nastanka konflikta, njegove vzroke in posledice. Na osnovi reševanja konfliktov v organizaciji smo opredelili pet različnih vrst podjetij (tekmovalno, sodelovalno, prilagajoče, kompromisno in ogibajoče se podjetje). Kako pa bi se na najbolj racionalen način lotili reševanja medosebnih konfliktov v organizaciji, ki so ključen predstavnik stabilnega delovanja in poslovanja podjetja? En pristop reševanja konfliktov navaja Bellafiorova (2005), gre za šest korakov, ki jih mora organizacija izpeljati, da bi lahko lažje prišla do rešitve določenega problema:

a) **Identifikacija problema** – z ustrezno komunikacijo je ugotovljen problem z obeh strani. Na tej stopnji je naš cilj, da povemo, kaj bi sami radi ter da poslušamo, kaj bi radi drugi.

Pomembno je, da se aktivno posluša drug drugega, uporabljati se mora čim več stavkov, ki se začnejo z »Jaz« ali »Mi«, izogibati se je treba valjenju krivde drug na drugega.

b) **Poiskati več možnih rešitev** – gre za fazo »brainstorminga«. Osredotočenost mora biti bolj na kvantiteto idej, ne pa toliko na kvaliteto, kreativnost naj bo v tej fazi naš vodič.

c) **Ocenitev alternativnih rešitev** – Ugotavljamo prednosti in slabosti posameznih možnosti, na koncu pa skušamo ostati le pri eni ali dveh najboljših. V tej fazi poštenost igra največjo vlogo, saj so lahko rešitve za nekoga neidealne in vključujejo kompromise.

d) **Določimo najboljšo rešitev** – s katero se obe strani strinjata. Dokler celotna situacija deluje pošteno in da obstaja še nadaljnja pripadnost k delu iz obeh strani, potem ima konflikt na tej stopnji že precejšnje možnosti za rešitev.

e) **Vstavimo rešitev** – pomemben je sporazumni dogovor v zvezi s tem, kaj mora vsaka stran narediti, kdo je za kaj odgovoren in kaj storiti, če se slučajno sporazum obeh strani prične krhati.

f) **Nadaljujemo z ocenjevanjem rešitve** – ali je viden napredek pri delu. Treba je drug drugega spraševati (še prej stvari analizirati in ugotoviti kako napredujejo ...). Vmes lahko pride kaj nepričakovanega in kak aspekt konflikta je do sedaj lahko ostal spregledan. Odločitve vsakega vpletenega morajo biti tukaj tudi odprte za pregled in kontrolo.



### 3 RAZISKOVALNI DEL

Odločila sem se, da bom v svojem raziskovalnem delu primerjala zaupanje in konflikte v organizaciji mojih dveh intervjuvancev. Gre za organizaciji, ki sta si medsebojno popolnoma različni. Po opravljenem intervjuju sem analizirala (izpostavila) ključna izstopanja, skupna izhodišča in bistvene razlike, ki so bile razvidne iz pogovora. Prav na konkretnem primeru sem želela poudariti prisotnost konflikta in zaupanja v organizaciji.

Moj prvi sogovornik je gospod Anto Martinović, ki je star 43 let. Po poklicu je proizvodni delavec. Njegova poklicna kariera (25 let delovnih izkušenj) se je začela z zaposlitvijo v Gorenju Glin (Nazarje). Kasneje se je zaposlil v podjetju Zlit (Tržič). Po stečaju podjetja, je dobil službo v Lepenki. Po sedmih letih zaposlitve, je prostovoljno dal odpoved ter se zaposlil v CABLEX-u. Zaradi ekonomske in finančne krize je po enajstih mesecih dela dobil prekinitve delovnega razmerja. Trenutno je brez zaposlitve in je prijavljen na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje.

Moja druga sogovornica je gospa Marija Maršič, ki je stara 55 let. Po poklicu je direktorica knjižnice. Njena poklicna kariera (36 let delovnih izkušenj) se je začela leta 1973 v Službi družbenega knjigovodstva Kranj. Po dveh letih je podjetje zapustila in se zaposlila v takrat imenovanem Zavodu za kulturo in izobraževanje, enota Tržiška knjižnica. Leta 2000 je prišlo do preimenovanja v Knjižnico dr. Toneta Pretnarja Tržič. To je tudi edina organizacija, v kateri je bila in je še zaposlena. V času njene poklicne kariere je prišlo do veliko pomembnih prelomnic, ki so ji omogočile osebnostno in profesionalno rast. Opravljala je veliko različnih del znotraj knjižnice. Postopoma je napredovala na višja delovna mesta od delovnega mesta knjižničarke, višje knjižničarke, vodje knjižnice, strokovne vodje knjižnice, v.d. direktorice do direktorice knjižnice.

### **3.1 Primerjava zaupanja v podjetju Lepenka in Knjižnici dr. Toneta Pretnarja Tržič**

Ko je sogovornik Anto Martinović govoril o spremembah, ki jih je občutil oziroma doživel v zadnjih dveh desetletjih svoje poklicne kariere, sem ugotovila visoko stopnjo (prisotnosti) zaupanja, s strani zaposlenih v organizacijo Zlit Tržič. Ravno takrat, ko se je podjetje znašlo v stečajnem postopku in ko je bil prisoten strah med sodelavci (saj niso vedeli, kaj prinaša »novi dan«), so se odločili, da bodo ukrepali ter svojemu podjetju pomagali. Izpostavljeni so bili velikemu tveganju, a so vodstvu zaupali. Kljub slabim prihodkom so se odrekli 5 % deležu plače. V želji in upanju, da se bo podjetje postopoma »postavilo na noge« in bodo zaposleni s svojim dejanjem razbremenili vsaj en (pa čeprav majhen) del stroškov podjetja.

Robinsonova pravi, da zaupanje »vključuje posameznikova pričakovanja, domneve in prepričanja o verjetnosti, da bodo prihodnja dejanja nekoga drugega zanj ugodna, koristna ali vsaj ne bodo poslabšala njegovih interesov« (v Kramer 1999, 570). Če se konkretnije izrazim, je bil moj sogovornik prepričan oziroma je tudi pričakoval (v zameno za pomoč podjetju) od vseh »vpletenih (pristojnih)« v organizaciji, da se bo delovalo in poslovalo v korist zaposlenih, ne pa v njihovo škodo (da bi se poslabšali pogoji dela, rezultati poslovanja – s tem bi se praktično poseglo v poslabšanje interesov delavcev). Zgodba se je končala z negativnim preobratom. Podjetje je propadlo, tožba zaposlenih (ki je bila razglašena v njihovo prid) po vrnitvi 5 % deleža od plače, ki so se ga v dogovoru z vodstvom tudi odrekli, pa ni »obrodila kakšnih sadov«. Vsa prihodnja dejanja podjetja, ki naj bi bila ugodna in koristna ter ne bi škodovala interesom zaposlenih, so bila interpretirana popolnoma drugače. Zaupanje v organizacijo s strani zaposlenih je bilo precejšnje, a delovanje organizacije v korist oziroma interes zaposlenih, je bilo v tem konkretnem primeru nizko. Čeprav je podjetje Zlit propadlo zaradi številnih dejavnikov od nesposobnosti in pohlepa menedžmenta, prehoda v tržno gospodarstvo, ukinjanje trgov bivše Jugoslavije, ... je intervjuvanec povedal, da so bili zato toliko boljši in korektni medosebni odnosi v podjetju (v primerjavi z njegovim prejšnjim podjetjem Lepenka).

Kljub slabemu poslovanju in kasnejšem stečaju Zlita je bilo čutiti vsaj nekaj zadovoljstva med zaposlenimi (odraz tega je bila njihova »zagnanost po delu« in želja po prebroditvi krize podjetja), ravno zaradi zaupanja in dobrih medsebojnih odnosov.

Popolnoma »drugačna zgodba« je bilo njegovo drugo podjetje Lepenka. Tu zaupanja praktično ni bilo oziroma kot pravi moj sogovornik, da je bilo več nezaupanja kot zaupanja tako med sodelavci kot med nadrejenimi. V tem primeru je vertikalna in horizontalna komunikacija v organizaciji zelo slaba oziroma na nizki ravni. Če se izrazim bolj specifično, in vzamem za primer – odnos med podrejenim in nadrejenim. Ugotovim, da podrejeni (sogovornikov način opisovanja odnosov med zaposlenimi, v katerem je praktično nemogoče zaslediti vsaj eno dobro besedo, ki bi bila namenjena njegovemu šefu) ni imel dobrega mnenja o svojem nadrejenem. Kar je razlog, da zaupanja ni bilo, ker so odnosi, takratne razmere in ozračje v podjetju bili zelo narušeni. Z Mayerjem in sodelavci se strinjata tudi Dirks in Ferrin (2002, 613), ki pravita da bodo podrejeni lažje sodelovali v odnosu, kjer so izpostavljeni tveganju (delitev občutljivih informacij), če bodo prepričani, da njihov nadrejeni poseduje sposobnost, dobrohotnost in integriteto. Niti ene izmed teh treh naštetih lastnosti po mnenju intervjuvanca ni posedoval njegov šef (vodja proizvodnje). Mayer in Gavin (v Dirks in Ferrin 2002, 613) pa dodajata, da bodo zaposleni v primeru, ko so prepričani, da svojemu nadrejenemu ne morejo zaupati (ker menijo, da nima integritete), svojo energijo raje usmerili v ščitenje samih sebe, kar bo zmanjšalo njihov delovni učinek. Prav to se je izkazalo v primeru mojega sogovornika, ko je bila komunikacija med nadrejenimi in delavci slaba. Rezultat tega je bila slabša delovna storilnost zaposlenih in težave, s katerimi so se pogostokrat soočali (velik odstotek simulirane bolniške, odhajanje zaposlenih in primanjkovanje ustreznega kadra, večjega števila reklamacij s strani naročnikov, ki niso bili več zadovoljni s produkti delavcev, ...). Glede zaupanja je intervjuvanec na koncu povedal, da se je (če je želel kolikor toliko normalno delati, brez vsakdanjih konfliktov in ustvarjanja nepotrebne napetosti med zaposlenimi) ravnal po nekem svojem načelu, in pravi: *»Ne zaupaš njim, oni tebi ne!«* In to nezaupanje v podjetje je bilo že tako intenzivno, da je celo odklonil napredovanje na boljše oziroma višje delovno mesto (ni bilo zaupanja v sodelavce, da bodo dobro delovali v timu). Prav čudno se zdi, da nekdo ne želi sprejeti dobre (boljše) ponudbe za delo. Ponujeno mu je bilo delo vodje papirnega stroja, kjer bi bil vodja trem osebam, vendar z njimi ni bil v najboljšem odnosu. Skrbelo ga je predvsem to, da bi bil s strani sodelavcev, deležen kakšne oblike psihičnega nasilja. Tako je ocenil, da mu materialna korist (torej višja plača, ki bi jo dobil za višje delovno mesto) ne bi prinesla satisfakcije v napredovanju, ki ga na koncu tako ali drugače ni sprejel.

Moja druga intervjuvanka prikazuje popolnoma »drugačno plat« organizacije. Gospa Marija Maršič kot direktorica knjižnice dr. Toneta Pretnarja Tržič pripoveduje česa je več, zaupanja/nezaupanja v njenem zavodu. Gre za organizacijo, ki je dosledna sodobnim trendom družbe. Tu mislim predvsem na organizacije, ki temeljijo na informacijah in izmenjavi le-teh. Sprotna komunikacija privede do večje stopnje zaupanja, ki je ključnega pomena za uspešno in ustvarjalno delovanje organizacije. V njenem zavodu skoraj ne najdejo pravega pomena za besedo nezaupanje. Ker gre za organizacijo, kjer prevladuje visoka stopnja zaupanja (tako med zaposlenimi kot med njimi in zavodom samim). Kar prinaša uspeh v zadovoljstvu zaposlenih in spodbujanju njihovega (nadaljnega) razvoja. Pojasnila, kritike, pripombe, mnenja, želje, ... zaposlenih sproti obravnava, ker si želi čim manj konfliktnih situacij in nejasnosti med kolektivom. Zakaj je ta zavod popolno nasprotje tistega, kar prikazujeta podjetja mojega prvega sogovornika? Mislim, da je razlika vidna že v načinu vodenja organizacije. Medtem, ko je moj prvi sogovornik (večinoma) imel slabe izkušnje s svojimi nekdanjimi podjetji, ima moja druga sogovornica oblikovane dobre »vtise« glede zaupanja v svojem zavodu. Delovno okolje je izrazito pozitivno naravnano in obstaja zaupanje, ki je obojestransko. Vendar se to zaupanje ni zgodilo v »enem trenutku«, na njem se gradi že več let in se ga razvija, ker tako od (vseh) nas zahtevajo določene spremembe. To so lahko nove razmere delovanja, ki zahtevajo večjo usmeritev pozornosti na zaposlene, njihovemu razvoju in sproščanju ustvarjalnih možnosti. Kar je mogoče tudi edina zanesljiva priložnost za obstoj in rast organizacije. Pri zaupanju gre dejansko za medosebni odnos kolektiva. Potrebno ga je ohranjati in na njem »neprestano sprotno delovati« – pomeni, da če obstajajo kakršnikoli dvomi, jih je potrebno razrešiti in pojasniti v prisotnosti drugega udeleženca. Moja sogovornica je glede zaupanja v sodelavce dala poudarek na pazljivosti. Nesmiselno je nekemu (zlasti osebi, ki nista v dobrih odnosih) »verjeti na besedo«, še posebej v okolju, v katerem lahko z napačnimi informacijami povzročimo nepopravljive in dolgotrajno (negativne) posledice. Prav tako je omenila zaupanje, pri katerem ne moreš neposredno delovati ali nanj vplivati. Obstajajo določeni dejavniki, ki so izven dosega naših pristojnosti npr. zakonodaja. Zaupanje v tej organizaciji je, kar je razvidno v njenem delovnem okolju in organizacijski pripadnosti. Tekmovalnosti, nezadovoljstva ali psihičnega »nasilja« ni, ker bi se v nasprotnem primeru že pokazali prvi znaki prisotnosti nezaupanja.

### **3.2 Primerjava medosebnih odnosov in komuniciranja v podjetju Lepenka in Knjižnici dr. Toneta Pretnarja**

Ko primerjam razlage medosebnih odnosov in komuniciranja v organizacijah mojih dveh sogovornikov ugotovim, da se bistveno razlikujejo.

Intervjuvanec Anto Martinović pravi, da so bili odnosi v podjetju Lepenka med zaposlenimi zelo slabi, včasih že zelo zaskrbljujoči, kar je povzročalo nastanek konfliktov. Konflikti so znali biti vedno bolj intenzivnejši, kar je posledično vodilo do slabega poslovanja podjetja, slabše kakovosti proizvodov, nezainteresiranosti delavcev (učinek tega so bile namerne sabotaže) skratka podjetje, v katerem niso vladale dobre razmere. Gre za konkreten primer, ki dejansko prikazuje nasprotje tistega, kar pojasnjuje teorija medosebnih odnosov. Sodelavci medsebojno sodelujejo, ker so v to »prisiljeni« (zaradi normalnega poteka delovnega procesa) ni nikakršne vzajemnosti odnosov. Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi vodi do sprejemanja neustreznih oziroma napačnih informacij. Posledica tega je spor med sodelavci in vodstvom (intervjuvanec je navedel primer t. i. »metanja polen pod noge« eden drugemu, nesramnost, zavist, nespoštljivost...). Onemogočanje izražanja lastnih mnenj oz. neposluh s strani vodilnih prikazuje večjo pogostnost groženj zaposlenih s stavkami, prisotnost nepotizma, nekompetentnost uprave, slabo delovno okolje in razmere, ... Opazimo lahko, da so bili v tej organizaciji komunikacijski kanali sporočanja informacij povsem neustrezni in pomanjkljivi. Na to nas opozarjajo konkretni signali slabega komuniciranja. Informacije se zadržujejo, delavci podjetja ne vedo, skoraj nič. Dogovorjeni sestanki se odvijajo zaradi »praznih obljub«, ki jih uprava posreduje delavcem. Delavci svojo naivnost plačujejo s konstantnim ponavljanjem že dorečenega. Timskega dela je malo, saj je že v oddelkih s tremi ljudmi dostikrat prisotna tekmovalnost. To je le »kopica« razlogov, da je podjetje začelo delovati s slabimi poslovnimi rezultati. Še večjo težavo jim je predstavljalo nepričakovano nedoseganje načrtanih poslovnih ciljev za bodoče poslovno leto. »Tipičen« primer podjetja, ki prikazuje vrsto nepravilnosti pri poslovanju organizacije in ima premalo ali slabo razvit interni sistem organizacijskega komuniciranja.

Za sogovornika je bilo še toliko težje hoditi v službo, ker so bile izkušnje s prejšnjim podjetjem (Zlit Tržič) povsem drugačne. V tej organizaciji ni bilo večjih pritiskov, sodelavci so se medsebojno dobro razumeli. Člani organizacije so stremeli k temu, da bi se podjetje izvleklo iz finančno težke situacije. Želja in cilj celotnega kolektiva je bilo doseganje boljših poslovnih rezultatov, ki bi jih izvleklo iz morebitnega stečaja. Na žalost podjetje v času

razpada bivše Jugoslavije in grabežljivosti oziroma pohlepa vodilnih ljudi v organizacijah ni zdržalo takratni pritisk množičnih divjih privatizacij podjetij.

Popolno nasprotje primera medosebnih odnosov in komuniciranja v organizaciji opisuje moja druga sogovornica gospa Marija Maršič. Tu se praksa in »idealni primer medosebnih odnosov« prepletata. Odnosi med sodelavci so ocenjeni kot dobri, spoštljivi, korektni in profesionalni. Upoštevajo se mnenja in predlogi vseh zaposlenih. V dialogu s celotnim kolektivom se razrešujejo eventualni nesporazumi in nejasnosti. Poleg sprejemanja in dajanja povratnih informacij, s katerimi vzdržujejo stalni stik med zaposlenimi in uporabniki, se s sprotno komunikacijo izogibajo trenjem in nepotrebnim sporom. Kar pomeni, da ima zavod izoblikovan svoj način komuniciranja. Prav s poudarkom na sprotno komunikacijo je vidna uspešnost sodelovanja zaposlenih s celotnim kolektivom zavoda. Ker je knjižnica vsakodnevno v stiku s svojimi (tudi bodočimi potencialnimi) uporabniki, si zaposleni velikokrat medsebojno izmenjavajo (»doživete«) izkušnje. Ob pojavu določenih problemov jih analizirajo in skušajo rešiti v skupno korist vseh. Knjižnica dr. Toneta Pretnarja ima zelo dobro razvit interni sistem komuniciranja (npr. medosebno zaupanje zaposlenih, občutek pripadnosti kolektivu, sprejemanje in dajanje povratnih informacij med strankami in sodelavci...), kar jih uvršča med tiste organizacije, ki z uspešno razvito organizacijsko kulturo ustvarjajo dobre poslovne rezultate in uresničujejo svoje zastavljene cilje.

Kot direktorica knjižnice se zaveda, da nosi največje breme odgovornosti poslovanja knjižnice. Sama se pri vodenju le-te ravna po načelu: uspešna firma je tista, ki zna vpeljati mehki način vodenja. Pravi pa, da brez »tekoče« komunikacije z zaposlenimi, poznavanjem človeka (tako na osebni kot na poslovni ravni), prijaznim načinom pogovora, »določeno« mero potrpežljivosti težko ustvariš zdravo delovno okolje, dobro ponudbo storitev in uspešnost delovanja zavoda.

### **3.3 Primerjava konfliktov med podjetjem Lepenka in Knjižnico dr. Toneta Pretnarja Tržič**

Za Lipičnika (1998, 74) klima predstavlja »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.« Z organizacijsko klimo običajno ponazarjamo odnose do delovne organizacije kot tudi odnose med zaposlenimi. Po besedah intervjuvanca je bila na začetku »organizacijska klima« dobra, kmalu zatem se je poslabšala in sledilo je obdobje množičnih odhajanj zaposlenih. Razloge za tak potez nekaterih delavcev lahko iščemo znotraj organizacije in kulture, ki v njej prevladuje. Če navedem le nekatere: slaba organizacijska politika, komunikacija med zaposlenimi, medsebojni odnosi znotraj podjetja, ... Možina in sodelavci (1994, 145–146) definirajo organizacijsko kulturo kot »način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti novi člani, če želijo preživeti in sodelovati.« Avtorji poudarjajo, da kultura v organizaciji ne nastane kar sama od sebe, ampak jo mora nekdo oblikovati. To pomeni, da jo v organizaciji oblikuje menedžment skupaj z zaposlenimi, ki pa jih (prepričanja, predpostavke, pričakovanja, ki si jih medsebojno delijo člani organizacije) kasneje prenaša k novim članom. Vodilni ljudje (v podjetju Lepenka) očitno niso namenjali dovolj pozornosti ustvarjanju boljše organizacijske kulture, kar je bil le eden izmed vzrokov, da so se začele pojavljati težave, ki so se vrstile ena za drugo in so postajale še večje. Vprašanje je, če se je vodstvo (lastniki) podjetja tega tudi zavedalo. Drastično odhajanje zaposlenih, simuliranje bolniške, nezainteresiranost (ni motivacije) zaposlenih, lažne obljube nadrejenih, ... so le nekateri indikatorji, ki nakazujejo na slabe (interne) organizacijske razmere v podjetju.

Moj sogovornik je tekom intervjuja večkrat izrazil zadovoljstvo s prejšnjim »sistemom« iz časa Jugoslavije. Odločila sem se, da bom na kratko povzela ključne spremembe, ki jih je on doživel. Po njegovem mnenju so bili delavci v tistih časih nekako bolj cenjeni, spoštovani pa tudi lažje se je živelo. Življenjski stroški so bili za takratnega proizvodnega delavca povprečni v primerjavi z današnjimi, ko iz leta v leto enormno naraščajo. Če primerjamo njegove delovne dni v podjetjih Zlit in Lepenka, najdemo veliko razlik. Večje zaupanje je imel v podjetje Zlit, pa čeprav je slabo poslovalo. Očitno so jih vodilni navdajali z občutkom varnosti in pripadnosti v podjetju. Lepenka je »primer že sama zase«, kljub možnosti napredovanja je iz pogovora razvidno, da on nekako ni »dihal« s tem podjetjem in ni čutil

velike lojalnosti. Slaba komunikacija, informacije so prihajale prepozno ali po neformalni poti (od delavca do delavca in ne od vodilnih), simuliranje bolniških odsotnosti, skrajševanje delovnega časa, odhajanje zaposlenih – pomanjkanje kadra, itd.

Kaj lahko iz tega razberemo? Je bilo stanje v prejšnji državi res cvetoče? Je bilo morda cvetoče le za delavce, za gospodarstvo niti ne? Dejstvo je, da se je slovensko gospodarstvo konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let znašlo v veliki krizi, letne stopnje rasti BDP-ja so bile celo negativne (Stanojević 2001, 75). »Podoba slike« res ni bila lepa. Takrat podjetju Zlit očitno ni uspelo prebroditi krize, saj se je po letu 1993 stanje umirilo (Zlit pa je bil takrat že v stečaju). Slovenija je bila v bistvu še preden se je odcepila, najbolj razvita republika in močen izvoznik v nekdanji Jugoslaviji. Mnoga slovenska podjetja so po osamosvojitvi propadla, ker niso mogla več izvažati na trge nekdanje Jugoslavije in kmalu se je začelo obdobje množičnega odpuščanja delavcev, nekatere izmed njih so predčasno upokojevali.

V tem času so se v Sloveniji začele tudi velike privatizacije državnih podjetij, saj je bil uradni cilj slovenske tranzicije vključitev oziroma vzpostavitve socialnega tržnega gospodarstva, ki pa je utemeljeno na tržnih regulacijah (Stanojević 2001, 6). Podjetja so predvsem tržno naravnana in so ločena od države. Tudi sam sogovornik omenja privatizacijo in sicer v dokaj negativnem smislu, saj bi bil v Zlitu verjetno še danes zaposlen, če ne bi bilo privatizacije in spremembe gospodarskega sistema, ki je to podjetje pripeljalo v stečaj.

Ko sem svojo drugo sogovornico spraševala o konfliktih v njenem zavodu, mi je omenila, da pri njej ni veliko konfliktnih situacij. Da se vse morebitne nejasnosti, nesporednosti sproti rešujejo. Tudi naloge in obveznosti, ki jih kot direktorica zavoda opravlja nosijo veliko odgovornosti za zaposlene in delovanje organizacije. Če pogledamo na splošno, je lahko govoriti, da ljudje, ki so odgovorni za druge na način, da jih motivirajo, nagrajujejo ali kaznujejo in z njimi komunicirajo, občutijo več stresa in fizioloških simptomov značilnih za stres, kot tisti, ki opravljajo druge dejavnosti v organizaciji (McLean 1980). Odgovornost za druge je zelo težko breme, ki ga nosijo vodstveni delavci in managerji. Managerji so tisti, ki se poleg določanja politike organizacije in drugih strateških odločitev, ukvarjajo še s stroški človeških virov. Ravno zaradi slednjega morajo managerji včasih zaposlenim sporočiti informacijo, ki je zanje neugodna in biti nato soudeleženi pri njihovi stiski. Poleg tega so odgovorni tudi za urejanje sporov med zaposlenimi. Poslušati morajo pritožbe, posredovati v



sporih, spodbujati sodelovanje in skrbeti za vodenje. Vse te naloge so zelo zahtevne in vsaka od njih prispeva k stresu, ki ga občuti posamezen manager (Treven 2005, 25).

Intervjuvanka je po začetku opravljanja funkcije direktorice morala spremeniti svoj odnos do zaposlenih, ki pa je ostal kolegialen in profesionalen. Kot eno izmed prioritet svojega dela je izpostavila skrb za zaposlene in zdravo delovno okolje. Zaposleni so pri delu učinkovitejši, če vedo, kaj se od njih pričakuje, in če se njihove različne vloge, ki jih imajo v delovnem okolju, medsebojno ne nasprotujejo. Do konflikta vlog na delovnem mestu pride, ko bi moral posameznik upoštevati več različnih in nekonsistentnih zahtev, npr. če izpolni eno zahtevo, je nemogoče, da bi hkrati ugodil tudi drugi (Treven 2005, 23). Mogoče je razlog, da je v tem zavodu manj konfliktov tudi točno določene naloge in dolžnosti zaposlenih, od katerih se pričakuje, da bodo ustrezno in strokovno izvedene.

Sposobnost sporazumevanja je jedro vseh skupnih prizadevanj tudi v vsaki organizaciji, saj se je zaradi slabe komunikacije pretrgala že marsikatera poslovna zveza (Erčulj 1999, 67). Ena izmed prednosti tega zavoda je neprestano komuniciranje z zaposlenimi in uporabniki. Na ta način se vzdržujejo in ohranjajo stiki z vsemi udeleženci, hkrati se pridobijo povratne informacije pomembnega značaja (in prepreči se marsikateri nesporazum). Najbolj pogosti metodi ustnega načina komuniciranja (ki je povezan tudi z govorico telesa) sta razgovor in intervju ter sestanek (Možina in drugi 1994, 576). V vsaki organizaciji obstajajo tudi neformalne komunikacijske mreže. Nastale so kot posledica prijateljstva, skupnih osebnih interesov, fizične bližine nekaterih sodelavcev (npr. profesorji v istem kabinetu). Uspešna organizacija spoštuje neformalne mreže in jih tudi goji (Erčulj 1999, 24–26). Kar je tudi v primeru moje sogovornice, ki pravi, da je uspešna firma tista, ki zna vpeljati mehki način vodenja. Potrebno je ločiti službo in družbo, a hkrati poiskati način, kako spoznati zaposlenega, kot človeka izven delovne organizacije.

V knjižnici dr. Toneta Pretnarja Tržič imajo razvit računalniški sistem identifikacije prisotnosti zaposlenih. V zavodu je zelo malo bolniških, ki niso simulirane. Za odsotnost z delovnega mesta obstaja konkreten razlog, ki je upravičen. Delovni čas zaposlenih je zelo fleksibilen in je v pomoč delavcem, da ga lažje kombinirajo (prilagodijo) družinskemu življenju.

Razlike v upravljanju organizacije obeh mojih sogovornikov so precejšnje. Na eni strani imamo primer poslovanja in delovanja podjetja z veliko konfliktov in malo zaupanja, na drugi strani imamo primer »idealnega podjetja«, kjer je malo konfliktov in veliko zaupanja v celotni sistem organizacije.

Tabela 3. 1: Primerjava zaupanja in konflikta med intervjuvancema

**ANTO MARTINOVIĆ (43 let)    MARIJA MARŠIČ (55 let)**

<b>Delovno mesto:</b>	proizvodni delavec zasebni sektor	direktorica knjižnice javni sektor
<b>Poklicna pot</b>	5 menjav podjetij	2 menjavi podjetja
<b>ZAUPANJE</b>		
	ni prisotno	je prisotno
<b>Največje spremembe</b>	čas privatizacije	tehnološki napredek
<b>Delovne obremenitve</b>	manjše ob napredovanju	večje ob napredovanju
<b>KONFLIKT</b>		
	večja stopnja	manjša stopnja
<b>Medosebni odnosi</b>		
	Zlit: dobri Lepenka: slabi	dobri, korektni
<b>Komunikacija</b>	slaba, pomanjkljiva	zelo dobra, sprotna
<b>Organizacijska klima</b>	izredno slaba (namerne sabotaže, množično odhajanje zaposlenih...)	zelo dobra (pomoč sodelavcu...)

### 3.4 Javni in zasebni sektor

Naloga organizacij v javnem in zasebnem sektorju je ustvarjati dobre rezultate za zaposlene in uporabnike njihovih storitev. Obstaja pa razlika v naravi teh rezultatov. Namen zasebnega sektorja je dosegati ustrezen dobiček za lastnike, ki svoj pridobljeni kapital akumulirajo. Storitve javnega sektorja imajo vpliv na socialnoekonomske vidike in učinkujejo na družbo kot celoto. Vsaka organizacija – tako v zasebnem kot v javnem sektorju – posluje smotrno in racionalno, če na učinkovit način ustvarja in koristi svoje outpute, ki so opredeljeni glede na poslanstvo in strategijo posamezne organizacije.

Uslužbenci javnega sektorja v razmerju do zaposlenih v zasebnem sektorju imajo prednost pri zaposlitvi. Stalnost službe, socialna varnost zaposlenih in napredovanje v plačnih razredih (v nazivih in funkcijah) je veliko bolj varna zaposlitev, v zasebnem sektorjem pa je delovna doba zaposlenih bolj nezanesljiva. Tudi vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih prikazuje razlike med tema sektorjema. Javni sektor investira v znanje svojih uslužbencev. Finančne vire pridobijo iz proračuna, tako da so določena sredstva vedno namenjena sprotnemu izobraževanju in usposabljanju (temu primerno sledi tudi motiviranje in nagrajevanje uslužbencev). V zasebnem sektorju so te odločitve odvisne od lastnikov organizacij. Za vlaganje v znanje zaposlenih in njihov nadaljni razvoj je potrebno dobiti ustrezna finančna sredstva, ki so lahko pridobljena na podlagi stroškov organizacije. Nižji kot so, več se investira v izobraževanje delavcev. Če je organizacijsko okolje odprto za sprejem novega znanja in njegovo implementacijo v delovni proces, potem se rezultati, v obliki večje uspešnosti in učinkovitosti, pokažejo tudi na ravni celotne upravne organizacije.

Tako Osborne in Gaebler (1994) navajata naslednje razlike med javnim in zasebnim sektorjem:

- kot motiv za delovanje vodilnih v javnem sektorju prepoznata reelekcijo, v privatnem dobiček,
- vir financiranja predstavljajo davki ali kupnina,
- gonilo delovanja je monopol ali konkurenca,
- poslanstvo zajema dobra dela, zagotavljanje enakosti ali dobiček,
- način odločanja je zakonsko omejen ali prost.

## 4 SKLEP

V primerjavi zgodb mojih dveh sogovornikov je veliko izstopanj. Na eni strani je organizacija, ki negativno posluje, zaposleni so industrijski delavci, ni razvitih dobrih medosebnih odnosov, komuniciranje je na nizki ravni podjetja ali ga sploh ni, zaupanje v zaposlene in organizacijo je skoraj »ničelno«. Konflikt je prisoten od vseh akterjev in ga je precej (posledice le-tega so: že omenjene simulirane bolniške, kasnejše prihajanje na delo, kršenje delovnih obveznosti in dolžnosti, napeti odnosi znotraj podjetja, ...). Kar pomeni, da delavci ne morejo zaupati neuspešnim podjetjem, ki so nagnjena k pogostejšim konfliktom. In imamo primer »sanjske organizacije«. Gre za javni zavod, ki zaposluje pretežno manjše število ljudi. Zaposleni so visoko izobražena delovna sila, z zelo dobro razvitimi medosebnimi odnosi in komunikacijo, ki jo »negujejo in ohranjajo«. Zaupanje v organizacijo je veliko in obojestransko, konfliktov je malo (drugače se jim tudi izogibajo). Sledijo spremembam in se jim prilagajajo. To je organizacija, ki se je prilagodila spremembam sodobnega okolja in vlaga v razvoj in ustvarjalnost zaposlenih. Med tema dvema določenima organizacijama dejansko ne najdem nobene podobnosti.

Drugačnost med tema intervjujema je tudi v tem, da gre v prvem primeru za organizacijo v realnem sektorju, za katere veljajo drugačni predpisi delovanja in kriteriji zaposlovanja. Gre za sektor za katerega so značilni: konkurenca, jasen cilj: pridobiti čimvečji dobiček, relativna trajnost mandatov uprave, odmaknjenost od politike (ali manjši vpliv), finančni viri so pridobljeni na podlagi zaračunavanja produktov, varnost zaposlitve je nezanesljiva. Knjižnica kot javni zavod pa spada v javni sektor. Tu so načini zaposlovanja in dela drugačni, dela se v skupno dobro vseh (tako kot jim nalaga zakonodaja). Zaposlitev je veliko bolj varna, ker se črpajo finančni viri iz proračuna. Prisotna je velika stopnja vmešavanja politike (odprtost za vpliv politike in mandatna imenovanja vodilnih ljudi v državnih organizacijah), sprotno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Pomembno se mi zdi poudariti bistveno razliko med intervjuvancema. Gre za njuno odstopanje v stopnji konflikta in zaupanja v organizacijah. Prvi sogovornik je proizvodni delavec, zato je bilo njegovo pripovedovanje o razmerah v podjetju bolj subjektivno. Moja druga sogovornica je direktorica in z drugega zornega kota opisuje stanje v zavodu. Poleg tega je manager, ki mora reševati konflikte in ohranjati zaupanje med zaposlenimi. Ta dva primera bi lahko opredelili kot odnos med nadrejenim (vloga direktorice) in podrejenim

(vloga proizvodnega delavca), kjer prva stran daje navodila drugi strani, ki mora ukaze izpolnjevati. Prav na tej stopnji sta konflikt in zaupanje najbolj izpostavljena.

Ko sem opravljala ponovni intervju s prvim sogovornikom (prvotnega sem opravila leto dni prej), sem opazila melanholičnost v njegovi govorici telesa in načinu pripovedovanja. Na žalost je doživel precej slabih delovnih izkušenj, zato je pri iskanju nove zaposlitve bolj pazljiv in »izbirčen«. V končni fazi ga razumem, ker so se vsa leta nezadovoljstva in njegove naivnosti v organizacijo, spremenila v njegove »osebne poraze«.

Z gospo Marijo Maršič je bil intervju povsem sproščen, spontan, informativen, zanimiv. Z vsemi podatki in informacijami, ki mi jih je povedala sem dobila kratek vpogled v vsebino in delovanje knjižnice.

## 5 LITERATURA

1. Bellafiore, Donna. 2005. *Interpersonal Conflict and Effective Communication*. Dostopno prek: <http://www.drbalternatives.com/articles/cc2.html> (19. avgust 2009).
2. Berlogar, Janko. 2002. *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
3. Bijlsma, Katinka in Paul Koopman. 2003. Introduction – trust within organisations. *Personnel Review* 32 (5): 543–555.
4. Brajša, Pavao. 1993. *Pedagoška komunikologija*. Zagreb: Školske novine.
5. --- 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Černetič, Metod. 1999. *Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija*. Kranj: Industrijska demokracija.
7. --- 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
8. Dirks, Kurt T. in Donald L. Ferrin. 2002. Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology* 87: 611–628.
9. Ellis, Kathleen in Pamela Shockley-Zabalak. 2001. The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving. *Communication Quarterly* 49 (4): 382–398.
10. Erčulj, Justina in Irena Vodopivec. 1999. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
11. Esser, Werner Michael. 1975. *Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.

12. Goričar, Jože. 1975. *Temelji obče sociologije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Gruban, Brane. 2007. *Zaupanje v moč ali moč zaupanja?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje/> (15. julij 2009).
14. Haralambos, Michael. 2001. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
15. Iršič, Marko. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Ramko.
16. Kavčič, Bogdan, Andrej Lukan, Dana Mesner–Andolšek in Andreja Čibron–Kodrin. 1991. *Stavke*. Družboslovje: Znanstveno in publicistično središče.
17. Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Kononenko, Igor in Irena Roglič Kononenko. 2007. *Učitelji modrosti*. Ljubljana: Samozaložba Irena Roglič Kononenko.
19. Kramer, Roderick Moreland. 1999. Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Question. *Annual Review of Psychology* 50: 569–598.
20. Lane, Christel. 1998. *Trust within and between organizations*. Oxford: Oxford University Press.
21. Leana, R. Carrie in Harry J. van Buren. 1999. *Organizational social capital and employment practices*. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdlink?index=2&did=43313921&SrchMode=1&Sid=14&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1176215879&clientId=16601> (15. marec 2008).
22. Lipičnik, Bogdan. 1991. *Vsak človek ima probleme-le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

23. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
25. Maršič, Marija. 2009. Intervju z avtorico. Tržič, 17. avgust.
26. Martinović, Anto. 2008. Intervju z avtorico. Tržič, 27. marec.
27. Martinović, Anto. 2009. Intervju z avtorico. Tržič, 21. avgust.
28. McGrath, E. Michael. 2000. *Product Strategy for High Technology Companies*. London: McGraw–Hill.
29. McLean, A. Alan. 1980. *Work stress*. Reading: Addison–Wesley.
30. Možina, Stane. 1972. *Delovni cilji in uspešnost podjetja*. Maribor: Založba Obzorja.
31. --- 1994. *Konflikti, nasprotja. Management*. Radovljica: Didakta.
32. --- 2002. *Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
33. --- 2004. *Zaupanje v organizaciji in participacija*. Dostopno prek:  
<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID040509.doc> (3. april 2008).
34. Možina, Stane in Jože Florjančič. 1986. *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.



36. Novak, Božidar s sodelavci. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Osborne, David in Ted Gaebler. 1993. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin books.
38. Ovsenik, Jože. 1999. *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Perry, Ronald W. in Lawrence D. Mankin. 2004. Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates. *Public Personnel Management* 33 (3): 277–290.
40. Rahim, M. Afzalur. 1985. *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger Publishers.
41. Senčar, Peter. 1994. *Konflikt in management*. Ljubljana: Naše gospodarstvo.
42. Senge, M. Peter. 2002. *The Fifth Discipline Fieldbook*. Art Kleiner. New York: Doubleday.
43. Stanojević, Miroslav in Stane Možina. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Stanojević, Miroslav, ur. 2001. *Uspešna nedozorelost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Steers, M. Richard. 1981. *Introduction to Organizational Behavior*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company Inc.
46. Tan, H. H. in C. Tan. 2000. Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs* 126 (2): 241–261.

47. Treven, Sonja. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.

## 6 PRILOGE

### Priloga A: Intervju z gospodom Antom Martinovičem (27. 3. 2008)

#### 1. Splošni del: Predstavitev sogovornika

*Na splošno opišite svoje dosedanje delovne izkušnje: kje ste bili zaposleni, spreminjanje delovnih obveznosti/vlog v isti ali različnih organizacijah (narativni pristop).*

Svoje prvo, začetniško delo sem začel v Nazarju. Podjetje, v katerem sem bil zaposlen 17 mesecev, se je imenovalo Gorenje Glin Nazarje. Potem sem se preselil v Tržič in začel delati v podjetju Zlit. Tu sem bil zaposlen 17 let, dokler se ni po razpadu bivše Jugoslavije začela »divja privatizacija, lastninjenje«, ki je privedla do stečaja podjetja. Novo delo sem našel v podjetju Lepenka d.d., ki se je pred mojim prihodom imenovalo KORA-C, a je na žalost delovalo z izgubo, šlo je v stečaj, dokler ga ni prevzel nov lastnik in ga preimenoval v Lepenka d.d.

Gorenje Glin Nazarje (delal sem na tri izmene) – ukvarjal sem se predvsem z izdelavo iver plošč za pohištvo. Kasneje sem postal nadzornik v procesu dela (za praženje cistern – kemikalije, ki so bile potrebne za iver plošče, za izdelavo pohištva). Moje delovne obveznosti so se spreminjale in nisem delal »fiksnega« dela, a sem se odločil zapustiti podjetje in sem prostovoljno odšel, predvsem iz osebnih razlogov, ki pa jih ne bi navajal.

Zlit Tržič (delal sem na eno izmeno) – opravljal sem predvsem mizarska dela, potem sem bil premeščen k strojem za sestavljanje pohištva. Delo je bilo boljše kot v mojem prejšnjem podjetju. Napredoval sem počasi, a ni bilo vidnih kakšnih velikih premikov oziroma sprememb. Pa ne samo na mojem delovnem mestu, ampak na celotni ravni podjetja. Definitivno je temu pripomoglo slabo poslovanje uprave in lastnikov, da je podjetje kasneje šlo v stečaj.

Lepenka d.d. Tržič (delal sem na štiri izmene) – lahko rečem, da sem tu še najbolj napredoval oziroma sem dobil to možnost. Šlo je postopoma in moje delovne obveznosti so bile vedno bolj zahtevnejše in delo je postajalo sčasoma bolj odgovorno. Najprej sem bil

previjalec papirja. Vmes sem dobil priložnost za drugo delovno mesto. Uspešno sem zaključil izpit za viličarja in nekaj časa delal kot viličar. Potem pa sem postal pomočnik papirnega stroja. Po petih letih svojega dela v tem podjetju, sem dobil ponudbo za napredovanje in sicer, da bi postal vodja papirnega stroja, a ponudbe nisem želel sprejeti. Priznam, da sem bil vesel napredovanja in zavedal sem se, da bi bila to zame velika priložnost za dokazovanje svojih sposobnosti, znanja in izkušenj, ki sem si jih »nabiral« tekom svojega dela. A po dobrem premisleku sem ugotovil, da obstaja več ključnih faktorjev, ki so bistveno vplivale na mojo odločitev, da ponudbe nisem sprejel. Ne bi želel podrobneje razlagati, a vam lahko rečem, da »veliko stvari ni bilo na pravem mestu«. Težko je biti vodja v neki skupini, lahko tudi rečem timu treh oseb, če so medsebojni odnosi z nekaterimi v podjetju narušeni. Zaupanje, zadovoljstvo, timsko delo itd. pa »igrajo veliko vlogo« v tem poslu in če tega ni, potem delo ne more biti uspešno oziroma takšno, kakršno bi kot vodja želel, da bi bilo. Sprejeti tako veliko odgovornost in posledice, ki bi sproti prihajale (mislim več negativnih kot pozitivnih) je prevelik zalogaj glede na to, da takšnega dela (vodja) še nisem opravljal in nisem imel nikakršnih izkušenj s tem.

## **2. Organizacija: Natančno opišite organizacijo, v kateri delate.**

*Kje ste delali prej, kje delate sedaj?*

Prej sem delal v Zlitu, sedaj pa delam v Lepenki d.d..

*Če delate v isti organizaciji, opišite največje spremembe v preteklih dveh desetletjih. Če ste delali v več organizacij, jih primerjajte.*

Kot sem že omenil pri prvem vprašanju, sem delal v Zlitu najdlje časa, to je 17 let, sedaj pa delam v Lepenki d.d., in sicer 7,5 let. Tako, da vam o največjih spremembah v preteklih dveh desetletjih v moji sedanji organizaciji ne morem veliko povedati. Lahko vam povem o mojem prejšnjem podjetju Zlit (tam sem še najdlje delal) in ga na kratko primerjam s sedanjim podjetjem Lepenka d.d.

V času bivše Jugoslavije je podjetje Zlit sčasoma (do leta 1993) zašlo v velike težave. Čas divjih privatizacij, lastninjenja je prinesel svoje, od zadolževanja firme do hipotekarnih kreditov, nesposobnosti nadrejenih oziroma vodilnih ljudi, vse to je za seboj vleklo več

slabega kot dobrega. Ker je podjetje postalo plačilno nesposobno, je država zanj odredila stečajni postopek. Poslala je stečajnega upravitelja, ki je stečajni postopek vlekel šest let, potem so se v podjetju odločili za likvidacijo. Med stečajnim postopkom je podjetje normalno obratovalo, le z manjšo kapaciteto ljudi. Delavci smo se med seboj dobro razumeli, odnosi so bili normalni in ni bilo kakšnih večjih konfliktov med nami. Najbolj nas je skrbelo za slabo poslovanje podjetja. Bilo nas je strah, ker nismo vedeli, kaj bo z nami naslednji dan, ali bomo delali ali ne. In tako je bilo vsakodnevno, dokler ni prišlo do zaprtja podjetja. Da ne govorim o plači, ... regres nam ni bil izplačan zadnjih deset let. Da bi pomagali podjetju, smo se delavci odrekli 5 % deleža od plače. V zameno smo dobili potrdila, ko je prišlo do zaprtja podjetja, smo se delavci odločili, da jih bomo tožili. Želeli smo dobiti nazaj svoj delež (5 % od plače), ki smo ga dajali za pomoč podjetju. Sodišče je tožbo razsodilo v prid nas delavcev, a na žalost tega denarja nismo nikoli dobili. Sindikat je bil nemočen, saj ni bilo nikakršnega odnosa z nasprotne strani, ne volje ne posluha.

V Lepenki d.d., kjer delam sedaj mi je še težje, pa čeprav ni več Jugoslavije in so časi drugačni. Kakšnih velikih sprememb, ki so se zgodile ni bilo oziroma niso bile velikega pomena. Mogoče zato, ker sem zaposlen 7,5 let in kakšnih vidnejših premikov naprej (od dneva, ko sem začel delati) ni bilo zaznati. Ključni problem je predvsem vodstvo podjetja in narušeni medsebojni odnosi tako med sodelavci kot z nadrejenimi. Sestanki vodstva in zaposlenih so bili redki, pa še ti niso vodili nikamor oziroma so bili nesmiselni. Obljubljenega nam je bilo marsikaj, od boljših plač, pogojev dela, zaščite na delovnem mestu, do večje komunikacije z vsemi v podjetju. A je šlo vse na slabše za nas in seveda v korist vodstva. Več dodatnega dela za nas, vsiljevanja in obremenitve dela v istem delovnem času.

*Če ste ob zamenjavah bili brezposelni, opišite svojo izkušnjo.*

Brezposeln sem bil v času, ko se je zaprlo podjetje Zlit, in sicer štiri mesece. Nisem bil depresiven ali v strahu za novo službo niti ni bilo nikakršnega pritiska oziroma občutka manjvrednosti z moje strani. Mogoče zato, ker sem delal na črno in opravljal pomožna dela prijateljem in drugim. Vendar je kmalu Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije začel pritiskati name in mi poiskal oziroma ponudil 2-krat delo v Peku, a sem odklonil. V tretje sem sprejel ponudbo dela v Lepenki d.d. (glede na delovno dobo, ki sem jo imel, bi z Zavoda za zaposlovanje prejemal prejemke devet mesecev, a sem po štirih mesecih brezdelja sprejel

ponujeno delo v Lepenki d.d.). Vmes, ko sem bil še brezposeln sem dobival ponudbo od Save, Trifixia, ... a mi nobeno delo/podjetje ni ustrezalo.

### **3. Delo: Natančno opišite dela/naloge, ki jih opravljate v »službi«.**

*Kako danes poteka vaš delovni dan? Primerjajte vaš današnji delovni dan z obdobjem pred desetimi, dvajsetimi leti.*

Moj delovni dan, če delam zjutraj, se začne ob 6. uri. Vstajam že ob 5. uri, ker imam nek svoj »jutranji ritual« pred odhodom v službo. Precej sem oddaljen od lokacije matičnega podjetja tako, da včasih kombiniram različne možnosti prihoda na delo npr. peš, z avtom, s kolesom ..., vse to mi vzame kar nekaj časa. V službo prihajam vedno vsaj deset minut pred začetkom delovnega dne, da sprejem delovni nalog od prejšnje izmene in odidem na svoj oddelek za izdelavo papirja. Sicer je dvakrat tedensko na oglasni deski delovni nalog obešen, ali pa dobimo obvestila na svoji mizi (konkretnije pri vodji proizvodnje). Kot previjalec papirja sem imel več dela – od priprave materiala, gradiva – da delovni proces sploh začne teči. Kot pomočnik vodje papirnega stroja večinoma opazujem, nadziram in pomagam vodji v samem delovnem procesu. Med delovnim dnevom ni pavze ali malice, ki bi bila časovno določena. Čas za malico imaš takrat, ko narediš vse oziroma če ni toliko dela. Sicer je vse odvisno od tega, koliko stroj ali naprave, za katerimi delaš, to dopuščajo in se bolj zanašaš nanje – to tudi vpliva na dolžino malice in vmesnih pavz. Glede na to, da delam na tri izmene, mi še najbolje ustreza delati zjutraj. Na izmeno delajo trije ljudje in takrat (zjutraj in popoldne) ni »zabušavanja« s strani enega, ker potem trpita tudi ostala dva, kar pa je nepošteno. Drugače je na nočni izmeni, ko je veliko bolj sproščeno vzdušje in ni nikogar, ki bi te nadziral. Pravzaprav imaš več »prostega časa«, če se lahko tako izrazim, ker stroji niso v velikem zamahu oziroma nekateri tudi mirujejo in je manj dela za postorit. Ni pa vedno tako, če dobimo več naročil in je postavljen rok za oddajo proizvodov, potem delamo vsi enako hitro in več ne glede na izmeno.

Delovni dan pred dvajsetimi leti je bil drugačen. Zdel se mi je veliko boljši v primerjavi z današnjim delovnim dnevom. To pravim predvsem zaradi tega, ker ni bilo toliko obremenitev in pritiska s strani delodajalcev, kot jih je danes. Tu mislim psihičnega pritiska in tudi zaslužek je bil boljši, če primerjamo današnje razmere, ko se človek vsakodnevno bojuje za preživetje

oziroma vsaj za eksistenčni minimum. Sami lahko vidite razmere v zadnjih mesecih, ko se sindikati borijo za zvišanje plač. Plače so iste, cene (nujnih) življenjskih potrebščin pa skokovito naraščajo in ni kakšnega »znaka«, da je to le za kratek čas.

*Delovne obremenitve: ali se je kaj spreminjalo?*

V Lepenki d.d., kjer sem najprej opravljal delo na previjalnem stroju, je bilo težje. Sam odgovarjaš za svoje postopke in kakšen bo končni izdelek. Nikogar ni, ki bi lahko »kril hrbet«, ampak si popolnoma sam odgovoren za dejanja in postopke. Drugače je bilo kasneje, ko sem napredoval, to mi je prineslo manj obremenitev vsaj z vidika, da sem nad seboj imel strojevodjo in sem pravzaprav poslušal njegove ukaze. On je tisti, ki mi pomaga in daje napotke za delo, jaz kot njegov pomočnik opravljam le »stransko delo«, on odgovarja za težave, ki se eventualno pojavljajo, in skrbi za red ter da delo poteka nemoteno.

- 4. Konflikti v organizaciji: Uspeh vsake organizacije (doseganje njenih ciljev) je odvisen od kooperativnosti/sodelovanja vseh članov oziroma zaposlenih v organizaciji. Kljub temu se v organizacijah pogosto pojavljajo konflikti (ki lahko imajo zelo različne oblike – od »nezainteresiranosti« zaposlenih za delo, omejevanja njihovih delovnih »vložkov«, do množičnih izostankov z dela, sabotаж in odprtih kolektivnih akcij zaposlenih). Kaj so vzroki teh konfliktov na sploh in posebej v vaši organizaciji?**

*Kako bi definirali oziroma poimenovali pojem konflikta v organizaciji (predvsem na podlagi vašega sedanjega dela)?*

Mislím, da gre za nerazumevanje vodilnih do delavcev, neupoštevanje delavca v organizaciji, kar posledično povzroča nastajanje konfliktov. In ti konflikti so vedno večji in intenzivnejši, kar se odraža na odnose med sodelavci in vodilnimi, nezainteresiranostjo in slabšo kakovostjo dela, namernimi sabotажami zaposlenih itd. Glavni vzrok za konflikte vidim v politiki vodilnih in njihovi komunikaciji, ki ne obrodi sadov.

*Odnosi med sodelavci (primerjava teh odnosov z obdobjem pred desetimi in dvajsetimi leti) v vaši organizaciji.*

V svojem prejšnjem podjetju (Zlit) so bili odnosi med zaposlenimi veliko boljši. Ni bilo velikih pritiskov ali napetosti, pa tudi konflikti, ki so nastajali, niso bili večjega pomena oziroma se jih je dalo na hiter in miren način rešiti.

Drugače je v mojem sedanjem podjetju. Čeprav ne morem reči, da je zelo slabo ali dobro, lahko bi rekel nekje med dobrim in slabim. S sodelavci se razumemo, vendar komunikacija ni tako »bleščeča«. Včasih začutiš zavist in nesramnost s strani sodelavcev, pomagajo ti, vendar ne ravno z veseljem.

*Odnos podrejeni/nadrejeni: primerjajte ta razmerja v istih časovnih točkah.*

V Zlitu je bil odnos med podrejenimi/nadrejenimi korekten in ni bilo čutiti kakšne velike napetosti, ki bi povzročala bolj zaostrene konflikte. Moj tedanji šef je bil razumen, dober človek. Ko so se pojavile težavah, ni bilo kakšnih hudih sankcij, bili so zgolj ustni opomini. Komunikacija je bila dobra, kar se je tudi odražalo na našem delu in želji, da bi podjetje uspelo obstati v takratni krizi. Resnično smo želeli pomagati in smo se zato takrat z vodilnimi dogovorili, da nam bodo od plač odvzeli 5 % delež za pomoč podjetju, ki je že takrat imelo veliko dolgov in neporavnanih stroškov.

Povsem drugačna zgodba je Lepenka d.d.. Tu so odnosi že zaskrbljujoči. Ni nobenega zaupanja v podjetje, vse se dela na silo, ker se pač mora. Ne najdemo skupnega jezika, vsak misli, da ima prav in nihče pri tem ne popušča niti si tega želi. Vedno več je metanja polen pod noge zaposlenim, ob zamenjavi novega vodstva je samo še slabše. Starejših ljudi, ki so zaposleni tu že veliko let, nihče ne želi poslušati. Vodilni so prepričani v svojo »strokovnost«. Čeprav starejši kader nima veliko izkušenj glede določenih stvari v organizaciji, bi vseeno bilo dobro poslušati nasvete in mnenja ljudi, ki so »domači v tem poslu«. Tudi vodja proizvodnje ni nič kaj boljši, vsaj jaz nimam dobrega mnenja o njem, ker se mi ne zdi resen človek, na katerega bi se lahko delavec zanesel, ni vreden zaupanja in ne upošteva predlogov svojih zaposlenih. Zdi se mi zelo egoističen in samovšečen človek, ki misli, da je edini, ki ima prav. Moram pa poudariti, da je v tem podjetju veliko nepotizma, vsaj na vodilnih, visokih položajih.



*Ključne spremembe (»klima«, izostanki, pasivnost/omejevanje delovnih »vložkov«, večji konflikti, stavke).*

»Klima« na začetku je bila dobra, sedaj je slabše. Skoraj 15 ljudi je v zadnjih 2 do 3 mesecih dalo odpoved in slišal sem, da jih bo še več. To je mogoče tudi eden izmed pokazateljev, da v podjetju ne vladajo dobre razmere in vzdušje, vodilni bi se morali vprašati, kaj je vzrok tako drastičnemu odhajanju zaposlenih. Zaposleni kažejo veliko nezainteresiranost za delo, med zaposlenimi ni motivacije, eno leto nazaj je bila »slika« popolnoma drugačna. Ob množičnem odhajanju zaposlenih iščejo nove ljudi, ki jih je težko dobiti oziroma prihajajo ljudje, ki nimajo zadostnih kompetenc. Postopek predolgega uvajanja delavca v delovni proces, pa se jim zdi izguba časa in denarja. Vse to se kaže na poslovanju podjetja. Veliko poslovnih partnerjev je odpovedalo nadaljnje sodelovanje, ker niso bili zadovoljni z doseženimi rezultati in cilji, zaradi nezadovoljstva kupcev – reklamacija, slaba kvaliteta izdelkov – vsa neprodana roba se kopiči v skladiščih; edino delavci so krivci za takšno stanje. To je (pogost) komentar vodstva.

Izostanki z dela so pogosti, tu mislim predvsem na simuliranje bolniške. Razlog za to je predvsem v tem, da si zelo težko dobil nekaj prostih dni, če si zaprosil, in ljudje so edini izhod videli v hlinjenju boleznih. Tako je začelo primanjkovati ljudi na izmeno, delala sta dva namesto trije zaposleni po 12 do 16 ur na dan, kar je bilo nevzdržno. Nato so zmanjšali proizvodnjo iz štirih na tri izmene. Delavci so pogostokrat zamujali na delo ali prihajali z nekaj urno zamudo ali predčasno zapuščali delo.

Delavci so večkrat grozili s stavkami in večjimi konflikti, a se je vodstvo vedno odločilo za sestanke, da bi rešilo nesporazume in se »sporazumno« dogovorilo o nastalih težavah, ki bi jih rešili v korist obeh strani. Delavci so popustili in se udeležili sestankov, vendar od njih ni bilo nič produktivnega. Vedno ena in ista zgodba, vedno iste obljube, ki jim ni bilo videti ne konca. In zaradi »slepe« naivnosti so zaposleni edino rešitev videli v tem, da so začeli množično odhajati oziroma zapuščati delovno mesto. Največji vzrok za konflikte je tudi v tem, da je delo podcenjeno in slabo plačano. In ravno slaba plača in maltretiranje nadrejenih sta pogostokrat vodila do konfliktov med delavci in vodstvom ter grožnjo s stavko, ki pa še nikoli (do sedaj) ni bila izpeljana, predvsem zaradi spretnosti vodilnih v dajanju lažnih obljub zaposlenim itd.

*Zdravje, pogoji dela (v konkretnem okolju); stresi, bolniške in podobno.*

Varnost na delovnem mestu je slaba, prav tako pogoji dela. Veliko prahu, prepiha in slabega zraka, zaradi strojev in materiala ter odpadkov oziroma nakopičene robe, ki v skladiščih ostaja tudi nekaj let. To je slabo za človekovo zdravje in njegovo delo, ki ga na žalost ne more opravljati dobro (v tako slabih pogojih). Stresa je veliko, plače so slabe, ne vemo, kaj se dogaja v podjetju, ne dobivamo nikakršnih informacij, če pa jih, so zelo skope, ni novosti, zelo slaba je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom, ... vse to na žalost vpliva na človekovo zdravje (tako fizično kot psihično). Glede bolniške lahko rečem, da je veliko hlinjenja, saj je skoraj 90 % simulirane bolniške in okoli 10 % ljudi, ki se poškodujejo na delovnem mestu oziroma so dejansko bolni.

*Položaj mladih v organizaciji (zaposlovanje za določen čas).*

V podjetju je kar nekaj mladih. Zaposleni so za določen čas, in sicer najprej za tri mesece, kasneje se pogodba podaljšuje do dveh let. Potem času je zaposleni ali sprejet za nedoločen čas ali ga odpustijo. Položaj mladih je dober, vsaj dokler je starejših in jih lahko izkoriščajo. Na žalost je tako, da se mladi še ne zavedajo, pomena dela oziroma kaj pomeni delati. Njihov namen je priti v službo, oddelati tistih par ur in oditi, nimajo prav veliko spoštovanja do starejših sodelavcev. Včasih se zgodi, da brez kakršnekoli pojasnitve svojim nadrejenim, predčasno zapustijo delovno mesto, pri tem se sploh ne »sekirajo« za morebitne sankcije ter jih nič ne skrbi za lastno prihodnost.

*Enake možnosti in upravljanje različnosti (položaj žensk).*

Ženske opravljajo lažja dela, zato so tudi temu primerno plačane. Ni čutiti nikakršne podrejenosti/nadrejenosti niti maltretiranja ali nadlegovanja, npr. zlorabe s strani moških, da bi se počutile slabo oziroma jim ne bi bilo omogočeno normalno delovanje. Osebno tega še nisem opazil.

## **5. Zaupanje: Zaupanje sociologi/nje razumemo kot »stavo« o negotovem bodočem delovanju drugih.**

*Ali v vaši organizaciji prevladuje zaupanje/nezaupanje? Zakaj?*

Več je nezaupanja kot zaupanja. Predvsem zaradi tega, ker delavci ne dobivamo nikakršnih informacij o delovanju firme, kako posluje podjetje, kakšni so cilji za prihodnje delovanje, ali se bodo pojavile spremembe, kot npr. zamenjava stare tehnologije za novo, ... gre za veliko negotovost. Sestanki so samo takrat, ko se pojavijo določene težave med delavci in vodilnimi.

*Ali vi zaupate sodelavcem? Ali si sodelavci medsebojno večinoma zaupajo?*

Skratka, nikomur ne moreš povsem zaupati, paziti moraš kaj govoriš, iz muhe naredijo slona oziroma se pojavljajo govorice, ki so popolnoma drugače interpretirane, kot dejansko so.

*Ali zaupate nadrejenim? Ali nadrejeni v vaši organizaciji zaupajo podrejenim?*

Glede na razmere v podjetju in ozračju, ki vlada, je majhna verjetnost, da bi zaupal nadrejenim in obratno. Velja načelo: Ti ne zaupaš njim, oni ne zaupajo tebi!

## **6. Sklepni del: Ocena spremembe kakovosti delovnega življenja in prostega časa.**

Če bi moral ocenjevati kakovost delovnega življenja in prostega časa od 1–10, bi ocenil s 3. Mogoče bi sedaj še slabše ocenil. Ampak recimo, da je 3 dokaj solidna ocena. Ponavadi svojega dela ne nosim s seboj domov, pustim ga v službi, ker se ne želim dodatno obremenjevati in biti še doma pod pritiskom. To je tako psihično kot fizično slabše zame, saj se odraža na zdravju. Svoj prosti čas relativno slabo izkoriščam niti ni sredstev, denarja, da bi se lahko pošteno rešil stresa ali vsaj malo odpočil od napornih delovnih dni. Ponavadi sem na vrtu, kjer malo ustvarjam in pridelujem pridelke za svoje lastne potrebe, tako nisem v zaprtem prostoru, sem na svežem zraku, med ljudmi.

## **7. Osnovni podatki o intervjuvancu:**

**Spol:** moški

**Starost:** 42 let

**Izobrazba:** Osnovna šola, začel srednjo šolo (1 leto naredil, trajala je 3 leta), a sem jo pustil, ker nisem imel ustreznih sredstev za nadaljnje šolanje. Glede na to, da sem živel na kmetiji in smo velika družina, saj sem bil izmed starejših otrok, ki je moral skrbeti za dom in svoje mlajše brate in sestre, vsega pa nisem zmozel naenkrat narediti, ker se enostavno ni izšlo. Želja je bila, da bi se šolal, a pogoji in sredstva tega niso dopuščali ... drugačni časi.

**Položaj na delovnem mestu:** pomočnik papirnega stroja

### **Priloga B: Epilog z gospodom Antom Martinovičem (21. 8. 2009)**

Z g. Antom Martinovičem sem prvi intervju opravila pred letom dni 2008. Odločila sem se, da ga pokličem in vprašam, če je pripravljen ponovno sodelovati. Zanimalo me je, če se je med najinim prvim intervjujem karkoli spremenilo. Z njegovim pristankom sva se dogovorila za ponovno snidenje. Za vnovično sodelovanje pri intervjuju se mu iskreno zahvaljujem.

*Kaj se je zgodilo po najinem zadnjem intervjuju? Omenili ste mi, da razmišljate o odhodu iz Lepenke d.d.?*

Od najinega prvega intervjuja se je marsikaj spremenilo. V času, ko sem imel intervju z vami, sem se dogovarjal za novo službo. Delo v Lepenki d.d. je bilo preveč stresno in mislim, da prav dolgo v tej organizaciji tudi ne bi »zdržal«. Človek vseeno ni »stroj«, ki bi lahko pristal na psihični in fizični pritisk, ki je bil prisoten s strani celotnega podjetja. Zaposlil sem se v CABLEX-u (Group podjetju). Gre za podjetje z najnovejšo tehnologijo s področja kableske konfekcije, specializirano za avtomobilsko industrijo in belo tehniko.

*Kakšno je vaše delovno mesto v tem podjetju? Primerjajte ga s prejšnjimi deli, ki ste jih opravljali v drugih organizacijah.*

Moje delovno mesto je bilo v oddelku kableske konfekcije. Delalo se je na tri izmene, na vsaki izmeni po dva zaposlena. Do sprememb je prihajalo le takrat, ko je bil povečan obseg dela (na isti izmeni je delo opravljalo več delavcev ne samo dva, saj so določeni stroji delovali neprekinjeno, vse je bilo odvisno od naročil), takrat je bilo potrebno uskladiti delovni proces, da je nemoteno potekal. Opravljal sem delovno mesto rezalca kablov. Delo je bilo povsem drugačno, če ga primerjam s svojimi prejšnjimi službami. Kakšnih večjih fizičnih obremenitev ni bilo, veliko bolj je bilo »umskega dela«. Delo z računalnikom je bilo vsakodnevno, brez njega delovni proces ne bi mogel normalno potekati. Človek in računalnik sta bila dva ključna faktorja brez katerih na tem oddelku ne bi mogli ustvarjati novih produktov. Potreboval sem kar precej časa, da sem se na novo službo navadil, vendar mi je bilo v izziv, ker je bilo nekaj povsem novega v primerjavi s prejšnjimi deli, ki sem jih opravljal. Na žalost je moja nova služba imela »kratek rok trajanja«.

Odnosi med zaposlenimi (pa čeprav sem bil zaposlen le enajst mesecev) so bili povprečni. Niso bili ne »preveč« dobri, slabi pa tudi niso bili. Če bi že moral konkretno oceniti bi rekel, da so bili »dokaj« normalni. Če pa primerjam odnose med zaposlenimi v vseh podjetjih, kjer sem bil zaposlen, potem so bili daleč najboljši tisti v Zlitu.

*Omenili ste, da je vaša nova služba imela »kratek rok trajanja«. Zakaj?*

Razlog je povsem enostaven, finančna in ekonomska kriza. Po enajstih mesecih dela so mi v kadrovske sporočili, da bom dobil odpoved, ker se podjetje sooča z recesijo in želijo, da bi bilo čim manj ekonomskih stroškov za podjetje. Sledilo je kar precejšnje odpuščanje delavcev. Ostajali so tisti, ki so imeli pogodbe za nedoločen čas.

*Kaj/Kje trenutno delate?*

Po odpovedi dela sem odšel na Zavod za zaposlovanje. Pet mesecev sem že prijavljen na zavodu in službo si iščem sam tudi prek spletnih strani. Opazil pa sem, da se je povečalo zanimanje podjetij za najem delovne sile prek agencij. Ta vrsta zaposlitve mi ne ustreza in se ji izogibam. Vem pa, da je sedaj, ko je kriza »pokazala zobe« povsod težje dobiti delo. Ko

zaprošiš za službo, skoraj vsi delodajalci »kot po tekočem traku« odgovarjajo na enak način, kriza je in varčujemo s stroški poslovanja podjetja. Včasih se mi zdi, da podjetja krizo »nalašč« izkoriščajo sebi v prid in tako lažje navajajo razloge nezaposlovitve nove delovne sile. Do kdaj bo to trajalo je težko oceniti, zdi se mi, da prav dolgo tudi država in njen proračun ne bosta zdržala, če se bo število brezposelnih iz meseca v mesec povečevalo, aktivne delovne sile pa je vedno manj. Mogoče je pesimizem glede krize, ki se nas je na žalost vse dotaknila, malce pretirano medijsko izpostavljen. Vesel sem, da se sedaj vidijo dejanski rezultati poslovanja nekaterih podjetij in nesposobnost ljudi, ki so dolga leta sedeli v upravi, a za delavce kaj dosti niso postorili. Človeka bolj prizadene dejstvo, da bodo za netransparentnost poslovanja podjetij plačali zaposleni, ki so del svojega življenja preživeli v njem in se borili, da bi zaslužili vsaj za osnovne življenjske potrebščine. Na žalost se temu trendu »nepravičnosti« nikoli ne bomo mogli izogniti. Vedno bo najprej malega človeka doletela krivica.

Vseeno pa si želim, da bom v naslednjem snidenju z vami lahko govoril o novi službi, ki bo prinesla novo upanje za moje bodoče življenjske izzive.

## **Priloga C: Intervju z gospo Marijo Maršič (17. 8. 2009)**

### **1. Splošni del: Predstavitev sogovornika**

*Na splošno opišite svoje dosedanje delovne izkušnje: kje ste bili zaposleni, spreminjanje delovnih obveznosti/vlog v isti ali različnih organizacijah (narativni pristop).*

Svoje prve delovne izkušnje sem začela pridobivati leta 1973 v Službi družbenega knjigovodstva Kranj (v nadaljevanju SDK). Tu sem opravila pripravništvo in strokovni izpit za delavce SDK-ja. Moje delovno mesto je bilo v oddelku plačilnega prometa, ena izmed primarnih nalog je bila obdelava podatkov. Leta 1976 sem to organizacijo zapustila in se zaposlila na Zavodu za kulturo in izobraževanje (v nadaljevanju ZKI), enota Tržiška knjižnica. Zavod je takrat deloval v okviru treh enot – knjižnica, tržiški muzej in delavska univerza. Vsaka enota je imela svojo lastno strukturo organizacije, delovanja in upravljanja. Bistvene oziroma ključne spremembe na Zavodu za kulturo in izobraževanje so se zgodile leta 2000. Prišlo je do odcepitve in preimenovanja Zavoda, ki je deloval v treh enotah. Enote, ki

so bile ustanovljene pod skupnim matičnim imenom ZKI, so postale samostojne organizacije. Tako je bila enota Tržiška knjižnica preimenovana v Knjižnico dr. Toneta Pretnarja.

Moje delovne obveznosti in vloge so se skozi leta postopoma spreminjale. Moje začetniško delo v SDK-ju je bilo kratkotrajno. Kot »začetnica« sem šele spoznavala in se prilagajala nečemu, kar mi je bilo do takrat še tuje: delovnemu okolju, delovnim navadam, ljudem, ki so postali del mojega vsakdana ... Z zaposlitvijo v Tržiški knjižnici moja delovna pot doživlja velike spremembe.

Knjižnica dr. Toneta Pretnarja postaja »zibelka moje poklicne kariere«. V njej sem zaposlena že 34 let in svojo poklicno pot bom po vsej verjetnosti v tej organizaciji končala. Tako kot se je »razvijala, rasla in spreminjala« knjižnica, sem z njo vred tudi sama doživljala spremembe. Moje delovne obveznosti in vloge so skozi leta delovanja v tržiški knjižnici postajale drugačne. Funkcije, ki sem jih opravljala v njej, so postajale vedno bolj odgovorne. Vendar odgovornost ni bila edina stvar, ki so jih določene spremembe prinašale. Pomembno je bilo, da sem s prevzemom nove funkcije delovnega mesta v isti organizaciji ohranjala del sebe, ki me je zaznamoval kot del kolektiva, katerega sem bila članica.

Vsaka sprememba prinaša novost, odgovornost, prilagodljivost, natančnost ... Sama sem doživljala vsako spremembo kot izziv, ki mi je bil dan, da ga izkoristim.

#### Kronološki pregled moje delovne poti:

Od leta 1973 do leta 1976: SDK – Služba družbenega knjigovodstva Kranj.

Tu sem opravila pripravništvo, strokovni izpit za delavce SDK-ja in dobila delovno mesto v oddelku plačilnega prometa.

Od leta 1976 do leta 2000: Zavod za kulturo in izobraževanje, enota Tržiška knjižnica.

- na delovnem mestu knjižničarke (do septembra 1994)
- na delovnem mestu višje knjižničarke (do oktobra 1994)
- v.d. strokovne vodje knjižnice (do oktobra 1995)
- strokovni vodja Tržiške knjižnice (do marca 2000)

Od leta 2000 dalje: Knjižnica dr. Toneta Pretnarja

- v.d. direktorice (do marca 2001)
- direktorica knjižnice
- strokovni vodja knjižnice (do marca 2002)

Če na kratko »povzamem« svojo poklicno pot, bi lahko rekla, da sem »uspehe svoje kariere« doživljala prav v Tržiški knjižnici.

## **2. Organizacija: Natančno opišite organizacijo, v kateri delate.**

*Kje ste delali prej, kje delate sedaj?*

Od leta 1973 do leta 1976 sem delala v SDK-ju (Služba družbenega knjigovodstva Kranj). Od leta 1976 dalje delam v knjižnici dr. Toneta Pretnarja.

*Če delate v isti organizaciji, opišite največje spremembe v preteklih dveh desetletjih.*

Največje spremembe so se zgodile v času, ko se je Zavod za kulturo in izobraževanje, ki je deloval v okviru treh enot (knjižnica, muzej in delavska univerza), leta 2000 preoblikoval v samostojno organizacijo. Kar pomeni, da je vsaka izmed teh treh enot postala samostojni zavod, ki je imela svojo lastno organizacijsko strukturo. Z organizacijskega, finančnega in strokovnega vidika so bile spremembe kmalu vidne. Knjižnica dr. Toneta Pretnarja je postala samostojni zavod in hkrati z njo je bilo potrebno vnesti novosti in spremembe, na katere se je zavod moral prilagoditi in uskladiti.

Ena izmed (pomembnih) sprememb je bila selitev knjižnice leta 1978. Takrat je bilo potrebno celotno gradivo in opremo prenesti v današnje prostore, ki pa imajo (na žalost) premajhno kapaciteto izkoristka. Sedaj se spopadamo s premajhnostjo prostorov in določenih stvari (novih idej, ki se nam »porajajo«, kakšnih dobrih projektov), ki bi jih želeli izpeljati, zaradi trenutnega stanja ne moremo dokončati, ali pa se lotevamo manjših projektov oziroma tistih stvari, ki ustrezajo našim sedanjim potrebam.

Največja sprememba, ki je imela velik vpliv na bodoče delovanje knjižnice, je bilo obdobje prehoda iz klasične knjižnice v računalniško podprte sisteme. V današnjem času je tehnologija velik napredek na vseh področjih človeškega življenja. Smo v eri, ko je praktično



vse tehnološko povezano. Današnja družba je tehnološko bolj podkovaná in stremi k temu, da je vse bolj praktično, učinkovito, enostavnejše in hitreje narejeno. Prav »področje knjižnice« je moralo svojim uporabnikom ponuditi lažji in hitrejši dostop do zelenega gradiva. Z razvojem COBISS sistema je vsem, tako zaposlenim kot strankam knjižnice, omogočeno uporabljati storitve, ki nudijo bistveno preprostejši pristop do zelene literature. Precej zanimivi so tudi statistični podatki, ki prikazujejo povečan porast uporabe »spletne knjižnice«.

*Če ste ob zamenjavah bili brezposelni, opišite svojo izkušnjo.*

V času, ko sem zapustila podjetje SDK in prestopila oziroma se na novo zaposlila v takrat še imenovanem Zavodu za kulturo in izobraževanje (ZKI), enota Tržiška knjižnica, nisem bila brezposelna. Pravzaprav v času »svoje delovne poti« nikoli nisem bila brezposelna..

### **3. Delo: Natančno opišite dela/naloge, ki jih opravljate v »službi«.**

*Kako danes poteka vaš delovni dan? Primerjajte vaš današnji delovni dan z obdobjem pred desetimi, dvajsetimi leti.*

Moj delovni dan je vsekakor drugačen, če ga primerjam z obdobjem pred npr. 10 leti. Razlog je povsem enostaven, saj sem takrat tudi opravljala drugačno vrsto dela (pa čeprav sem ostala v »isti panogi«). Zdi se mi, da sem vsakič, ko sem napredovala na višje delovno mesto, čutila »večjo težo odgovornosti«. Z vsako drugo funkcijo (od knjižničarke, vodje višje knjižničarke, strokovne vodje knjižnice, do direktorice knjižnice itd.) je moj delavnik postajal spremenjen. V končni fazi so bile obveznosti in dolžnosti tiste, ki so določale tempo mojega dela, česar sem se zavedala vsakič, ko sem sprejela novo napredovanje.

Knjižnica svoja vrata odpira ob 9. in zapira ob 18. uri. Izjeme so sobote, čas počitnic in praznikov. Takrat imamo spremenjene uradne ure. Običajno začnem svoj delovni dan med 10. in 11. uro (v kolikor mi to dopuščajo moje obveznosti). Če ni vnaprej dogovorjenih sestankov, svoj delovni dan ponavadi prilagajam glede na naravo dela. Vse je odvisno od tega, koliko je že vnaprej dogovorjenega, kako je z vezanostjo na določene roke kakšnega natečaja ali razpisa itd. Med poletjem (in v času počitnic) je dela manj, kar pomeni, da je delavnik tudi manj obremenjujoč. Ko sprejmeš neko odgovorno mesto, hkrati s tem sprejmeš tako prednosti kot slabosti te službe. Biti direktorica knjižnice je zame neke vrste izziv. Če

povem drugače, zame je vsaka sprememba (npr. delovnega mesta) izziv, ki se ga rada lotim. S tem se razvijam tako osebnostno kot profesionalno. Človek teži k temu, da bi svoje ideje, želje, ambicije,... uresničil in če mu je dana priložnost, jo je treba izkoristi. Zamujene priložnosti se ne vračajo.

*Delovne obremenitve: ali se je kaj spreminjalo?*

Moje delovne obremenitve so s sprejetjem delovnega mesta direktorice postale večje in bolj odgovorne. Zavedam se, da sem odgovorna za celoten zavod (od njenega delovanja, finančnega poslovanja, zaposlenih, doseganja dobrih oziroma uspešnih rezultatov itd.). Ko je dela ogromno in je potrebna večja angažiranost pri razporeditvi mojega celotnega delovnega dne, končujem svoje delo med 18. in 20. uro. Eden izmed razlogov, da svoj delavnik zavlečem pozno zvečer, je v držanju in usklajevanju določenih rokov, na katere sem vezana. Razpisi, projektni natečaji, zakonski akti – odločbe (ali določeni interni akti v skladu s pravilnikom, ki ga ima Knjižnica dr. Toneta Pretnarja), finance, poslovni načrt, ocena delovne uspešnosti zaposlenih, statistika in obdelava gradiva itd. so le del tistega, kar je vezano na roke in včasih se zgodi, da poleg dela do poznih ur, delam še doma. Čeprav se trudim (in si tega ne želim), da mi to ne pride v navado. Ponavadi doma le končam tisto, kar mi ni uspelo zaključiti v službi ali pa me npr. kakšen določen projekt veže na roke prijave. Delo je odgovorno v tej meri, da se je potrebno držati točnih navodil in rokov, ki jih je potrebno posredovati naprej. To je razlika v primerjavi s podjetji, ki niso last države oziroma niso del javnega sektorja. Knjižnica kot javni zavod (katere plačnik je občina), mora upoštevati navodila, ki so dana s strani »določenih državnih struktur«.

Kot sem že prej omenila, je bilo moje delo pred 10 leti bistveno manj obremenjujoče lahko bi rekla, da so bile delovne obremenitve veliko bolj »enakomerneje porazdeljene«. Delovni čas je bil veliko bolj definiran. Delo na pultu za izposajo gradiva, stik s knjigami oziroma pridobljeno literaturo, konkreten pogovor z uporabniki, kjer hkrati pridobiš kakšno povratno informacijo (ali je stranka zadovoljna, kaj bi želela spremeniti, ... skratka gre za želje, pripombe in kritike naših uporabnikov.), je bilo nekoč del mojega delovnega procesa. Včasih se zgodi, ko je nekdo na bolniški, da ga na kratko zamenjam (npr. delo na izposoji), saj »malce« pogrešam to delo, ki me je v veliki meri kar precej zaznamovalo. Poudariti moram, da mi to delo sedaj ni (več) prioriteta. Za stranke (uporabnike) imam vedno čas in sem jim venomer na voljo. Zato se mi zdi, da je komunikacijo z njimi potrebno nujno

»vzdrževati«, če želimo delovati v njihovo dobro in korist. Ne nazadnje je knjižnica odprta za vse generacije in mi si želimo pridobiti čim večje število uporabnikov naših storitev. V zadnjem času opažamo padec obiska in izposoje. Na žalost je veliko faktorjev, ki k temu stanju pripomorejo. Eden ključnih vzrokov padca tega »trenda« je vsem dostopen internet. Na žalost je množična uporaba spletnih strani mogoče tudi »največji konkurent knjižnice«.

**4. Konflikti v organizaciji: Uspeh vsake organizacije (doseganje njenih ciljev) je odvisen od kooperativnosti/sodelovanja vseh članov oziroma zaposlenih v organizaciji. Kljub temu se v organizacijah pogosto pojavljajo konflikti (ki lahko imajo zelo različne oblike – od »nezainteresiranosti« zaposlenih za delo, omejevanja njihovih delovnih »vložkov«, do množičnih izostankov z dela, sabotaž in odprtih kolektivnih akcij zaposlenih). Kaj so vzroki teh konfliktov na sploh in posebej v vaši organizaciji?**

*Kako bi definirali oziroma poimenovali pojem konflikta v organizaciji (predvsem na podlagi vašega sedanjega dela)?*

Mislím, da gre za pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi oziroma kolektivom. Konflikt bi lahko poimenovali (ali primerjali) kot »komunikacijski šum«, kjer se komunikacijski kanali sporočanja informacij vertikalno in horizontalno »porazgubijo« ali jih je premalo, kar dejansko povzroča nastanek konfliktov med zaposlenimi. Po drugi strani bi lahko konflikt razumela kot premajhno poglobitev zaposlenih (npr. sodelavcev, vodij, direktorjev – celotne zaposlitvene sheme zaposlenih znotraj določene organizacije) v sodelavce in njihove medosebne oziroma profesionalne odnose.

*Odnosi med sodelavci (primerjava teh odnosov z obdobjem pred desetimi in dvajsetimi leti) v vaši organizaciji.*

Odnosi med sodelavci so zelo dobri, četudi jih primerjam z obdobjem pred 10 leti. Prej sem bila del svojega kolektiva, ena izmed »njih« in z drugo funkcijo kot danes, kar je znalo biti na začetku malce moteče. Najprej sem sama morala spoznati, da kljub istemu delovnemu okolju, odnos med zaposlenim mora biti drugačen. Na kakšen način se ta odnos mora spremeniti? Z zasedbo mesta direktorice sem spremenila svoje delovne obveznosti in dolžnosti, včasih

(predvsem na začetku, dokler se še niso navadili) je bilo sodelavcem težko razumeti določene stvari z zornega kota opravljanja funkcije direktorja. Sem oseba, ki stremi k nekonfliktnosti, in sem potrpežljiva. Svojo dolžnost direktorice želim opravljati profesionalno in strokovno. Enako je z zaposlenimi, želim maksimalno objektivnost in nepristranskost pri odločanju v stvareh, ki so pomembne za celotni kolektiv organizacije.

Pri nas je malo konfliktov, če pa so, jih sproti rešujemo. Mogoče prav zaradi tega, ker sem ena izmed tistih, ki je »s firmo rasla« in dobro poznam delovanje organizacije in zaposlene v njej. Sama sem bila, dokler nisem postala strokovna in poslovna direktorica, ena izmed njih. Ker sem sama šla skozi vse faze knjižničarske stroke, na nek način veliko lažje razumem svoje sodelavce in njihovo delo. Kakšne večje negativnosti in konfliktnosti (npr. laži, spotikanj, nesramnosti, nezaupljivosti, namernih sabotaž...), ki sta v organizacijah pogosta dejavnika, pri nas ni, ker se želimo izogniti trenjem. Ljudje smo različni in v izogibanju nepotrebnih sporov je potrebna sprotna komunikacija in reševanje eventualnih problemov. Tudi s svoje strani želim, da bi bilo teh konfliktov čim manj.

Prav tako skušam sodelavcem razložiti, da določene stvari, morajo biti opravljene na način kot si jaz želim, da bi bile narejene, čeprav bi jih nekateri izmed njih želeli narediti po svoje). Kot poslovna in strokovna direktorica knjižnice se vedno držim pravila, da je uspešna firma tista, ki zna vpeljati mehki način vodenja. Kar pomeni, da je treba službo in družbo ločiti in s prijaznim načinom pogovora ustvariti pozitivno vzdušje v celotni organizaciji.

*Odnos podrejeni/nadrejeni: primerjajte ta razmerja v istih časovnih točkah.*

Korektni, spoštljivi in profesionalni odnosi in sodelavci razumejo »kdo podpisuje določene stvari oziroma kdo je glavni odgovorni« pri poslovanju in upravljanju organizacije. Tudi prej je bilo tako.

*Ključne spremembe (»klima«, izostanki, pasivnost/omejevanje delovnih »vložkov«, večji konflikti, stavke).*

Delovna klima je dobra (večjih konfliktov ali stavk še ni bilo) in nisem deležna nikakršnih pogostih izostankov zaposlenih iz službe. Pri nas uporabljamo sistem računalniške evidencije oziroma identifikacije prisotnosti. Naše delo je dvoizmensko, poleg tega je potrebno še všteti pomoč pri organizaciji določenih prireditev, npr. literarnih večerov.

Zaželeno je, da so prisotni vsi zaposleni na prireditvah, ki jih organiziramo, ker na nek način pokažejo spoštljivost do povabljenega gosta in vseh ostalih udeležencev. V današnjem času bi lahko rekla, da naša knjižnica zaposlenemu nudi veliko fleksibilnost delovnega časa (kar je dobro za zaposlene). Imajo priložnosti, da kombinirajo, uskladijo in prilagodijo v določeni meri svoj delovni čas družinskemu delu (imamo posluh za osebne potrebe zaposlenih in skušamo, če se le da pomagati npr. zamenjava urnika, kasnejši prihod na delo zaradi otrok itd.).

*Zdravje, pogoji dela (v konkretnem okolju); stresi, bolniške in podobno.*

Predvsem delo z uporabniki zna biti včasih stresno (v veliki meri je to odvisno tudi od stranke). Pogoji dela so slabi, zaradi majhnosti prostorov, s katerimi razpolagamo, se zaposleni v njej počutijo utesnjene. Pomanjkljivost oziroma slabost knjižnice je v pomanjkanju ustreznih prostorov in opreme, ki je (nujno) potrebna. Bolniških je izredno malo in so kratkotrajne, odvisno od vsakega posameznika (če gre npr. za kakega družinskega člana ali pa zaposleni navadno sam zbolijo) in njegovega primera.

*Položaj mladih v organizaciji (zaposlovanje za določen čas).*

Pri nas imamo zaposlen bolj star kolektiv (ljudi enake starosti). Starejše smo zaposlili za javna dela. Novost je, da smo lani zaposlili pripravnika. Imamo 11 zaposlenih (tehničnega delavca, knjižničarko in knjižničarja, 4 bibliotekarje, 2 knjižna manipulanta, računovodkinjo in direktorico). Tehnični delavec – hišnik dela polovično, na vsakih 14 dni opravlja delo v knjižnici, izmenično dela še v muzeju. Težimo pa k temu, da bi zaposlovali mlade kadre, saj si želimo mešanega kolektiva (tako mladih kot starejših). Zdi se mi, da bi znala biti kombinacija take vrste sodelovanja izredno zanimiva.

*Enake možnosti in upravljanje različnosti (položaj žensk).*

Poklic knjižničarke je bil dolga leta feminiziran. Pri nas je kot sem že prej omenila 11 zaposlenih, od tega je 6 žensk in 5 moških. Rečem lahko, da statistika govori sama zase. Opažam pa, da se zadnja leta v ta poklic vključuje tudi precejšnje število moških. Pri nas imajo ženske enake možnosti in se zavzamejo za svoj položaj. Mogoče imajo na tem področju

tudi večje možnosti zaposlitve kot kje drugje ali v primerjavi z moškimi (zdi se mi, da so ženske v rahli prednosti). Glede upravljanja različnosti (položaj žensk) lahko sami ugotovite, da sem že deveto leto zapored direktorice knjižnice.

## **5. Zaupanje: Zaupanje sociologi/nje razumemo kot »stavo« o negotovem bodočem delovanju drugih.**

*Ali v vaši organizaciji prevladuje zaupanje/nezaupanje? Zakaj je temu tako?*

V moji organizaciji prevladuje veliko zaupanja. Če se zgodijo določene spremembe, se sproti pojasnijo, da ne pride do kakšnih nepotrebnih nesporazumov. Če je kdaj storjena napaka z moje strani (ponavadi je iz nevednosti), se zanjo opravičim in jo poskušam popraviti. Veliko poudarka dam na razlaganje in pojasnjevanje oziroma sprotno delo in komunikacijo s svojimi zaposlenimi. Želim, da so stvari sproti dorečene in da ni nikakršnih nejasnosti med celotnim kolektivom.

*Ali zaupate sodelavcem? Ali si sodelavci medsebojno zaupajo?*

Sodelavcem zaupam, vendar je vedno potrebna »varovalka«, ker 100 % zaupanja ni. Tudi »slepo nekomu verjeti« je nesmisel in naivnost. Zaupanje se ne doseže v kratkem roku, na njem se dela in se ga skozi leta utrjuje. Tudi, ko se kdaj zgodi kakšna napaka je v tvoji domeni, da poskrbiš za to, da ohranjaš zaupanje. Ni pa vse odvisno od tebe, ali ti bo sodelavec zaupal (in obratno), obstajajo določeni elementi, ki so izven tvojega okvira delovanja zaupanja, npr. zakonodaja, subjektivna presoja (ni nujno, da je pravilna)...

## **6. Sklepni del: Ocena spremembe kakovosti delovnega življenja in prostega časa.**

S sprejetjem funkcije poslovne in strokovne direktorice knjižnice sem pridobila več samostojnosti, odgovornosti in vse to mi je predstavljalo nek izziv. Po drugi strani so delovne obremenitve postale večje, prostega časa pa je ostalo malo. Včasih službo nosim domov, kar je po eni strani slabše za zdravje in pomeni večji stres, a občutek odgovornosti, skrb, da je delo dobro in učinkovito opravljeno, mi daje večje zadovoljstvo. Če naredim kratek povzetek o svoji delovni poti, lahko rečem, da sem imela »uspešno delovno življenje«. Seveda igra

pomembno vlogo pri tem tudi družina, ker brez njihove pomoči, bi verjetno težko dosegla zastavljene cilje. S kakovostjo delovnega življenja sem lahko le zadovoljna. Včasih je bilo težko, a se je splačalo. In ves vložen napor, vztrajnost in trud (v neko opravljeno delo), se na koncu »karijerne poti« pokaže v izjemnih rezultatih in dosežkih, ki se jih človek venomer rad spominja.

## **7. Osnovni podatki o intervjuvancu:**

**Spol:** ženski

**Starost:** 55 let

**Izobrazba:** uni.dipl. bibliotekarka

Izobrazba in strokovne kvalifikacije (kronološki pregled):

- Osnovna šola heroja Bračiča Tržič
- Gimnazija Kranj (matura 1973)
- Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta

Diplomsko delo: Trženjski načrt za čitalniško in počitniško dejavnost v Tržiški knjižnici dr. Toneta Pretnarja

- univ. dipl. bibliotekarka, diplomirala leta 1999
- 1978 strokovni izpit za knjižničarja
- 1992 strokovna kvalifikacija knjižničarski referent
- 2000 strokovni izpit za bibliotekarja

**Položaj na delovnem mestu:** direktorica Knjižnice dr. Toneta Pretnarja Tržič